



**UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO**

**ESCUELA DE POSGRADO**  
**PROGRAMA ACADÉMICO DE MAESTRÍA EN GESTIÓN**  
**PÚBLICA**

Modelo de gestión por procesos como propuesta de mejora en la  
efectividad de la gestión de la UGEL Pacasmayo, 2020

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE:**  
**MAESTRO EN GESTIÓN PÚBLICA**

**AUTOR:**

Br. Pomatanta Delgado, Mark Junior (ORCID: 0000-0002-8328-4840)

**ASESOR:**

Dr. González González, Dionicio Godofredo (ORCID: 0000-0002-7518-1200)

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:**

Reforma y modernización del estado

Trujillo - Perú

2020

## **DEDICATORIA**

Dedico este trabajo a Dios y a mis padres. A Dios por guiarme en el camino del estudio, alentándome para cumplir mis metas y objetivos, a mis padres, quienes durante mi vida profesional siempre he recibido el apoyo incondicional. Brindando su entera confianza en cada reto que se me presentaba sin dudar ni un solo momento en mi inteligencia y capacidad. Es por ellos que soy lo que soy ahora. Los amo con mi vida.

Mark Junior Pomatanta Delgado

## **AGRADECIMIENTO**

A Dios por haberme dado la vida y guiarme en el camino del bien y de la vida profesional..

A cada miembro de mi familia, por siempre haberme dado su fuerza y apoyo incondicional que me han ayudado y llevado hasta donde estoy ahora.

A mis compañeros de tesis porque en esta armonía grupal lo hemos logrado y a mi asesor de tesis quién nos ayudó en todo momento, Dr. Dionicio Godofredo.

A la vez agradecer a la Directora de la UGEL PACASMAYO, porque sin ella no sería posible la ejecución de esta investigación y proponer nuevas experiencias que en aula se toman como teoría y por ustedes ahora se pone en práctica.

## ÍNDICE DE CONTENIDO

DEDICATORIA .....	ii
AGRADECIMIENTO .....	iii
ÍNDICE DE CONTENIDO .....	iv
ÍNDICE DE TABLAS .....	v
ÍNDICE DE ILUSTRACIONES .....	vi
RESÚMEN .....	vii
ABSTRACT .....	viii
I. INTRODUCCIÓN .....	1
II. MARCO TEÓRICO .....	4
III. MÉTODO .....	7
3.1. Tipo y diseño de investigación .....	7
3.2. Variables y Operacionalización .....	8
3.3. Población .....	8
3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos .....	9
3.5. Procedimientos .....	9
3.6. Método de análisis de datos .....	10
3.7. Aspectos éticos .....	10
IV. RESULTADOS .....	11
V. DISCUSIÓN .....	43
VI. CONCLUSIONES .....	46
VII. RECOMENDACIONES .....	48
VIII. REFERENCIAS .....	49
ANEXOS .....	52

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 - Diseño de la investigación.....	7
Tabla 2 - Procesos operativos de UGEL Pacasmayo.....	8
Tabla 3 - Inventario de procesos de nivel 0 y nivel 1 de UGEL Pacasmayo .....	15
Tabla 4 - Objetivos estratégicos y operativos de UGEL Pacasmayo para cálculo de efectividad .....	17
Tabla 5 - Lista de verificación de grado de avance en gestión por procesos.....	20
Tabla 6 - Lista de chequeo para evaluar la gestión de la dirección .....	22
Tabla 7 - Lista de chequeo para evaluar la gestión pedagógica.....	23
Tabla 8 - Lista de chequeo para evaluar la gestión institucional.....	24
Tabla 9 - Lista de chequeo para evaluar la gestión administrativa .....	25
Tabla 10 - Matriz de procesos operativos de UGEL Pacasmayo.....	29
Tabla 11 - Cronograma de capacitación de personal .....	42

## ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1- Direccionamiento estratégico de UGEL Pacasmayo.....	11
Ilustración 2- Organigrama UGEL Pacasmayo.....	12
Ilustración 3- Articulación de valor MINEDU, DRE, UGEL, IIEE .....	14
Ilustración 4 - Mapa de procesos nivel 0.....	26
Ilustración 5 - Mapa de procesos nivel 1 .....	27

## RESÚMEN

El presente trabajo tiene como objetivo proponer un modelo de gestión por procesos para mejorar la efectividad de la gestión de la UGEL Pacasmayo, se enfocó en la metodología para la implementación de la gestión por procesos en las entidades de la administración pública expuesta en el DS N° 004-2013-PCM y publicada por la Secretaría de Gestión Pública (2018); para esto se definió como muestra a los procesos operativos que ejecuta la UGEL Pacasmayo y se realizó un diagnóstico inicial identificando que la institución ejecuta 14 procesos nivel 0 y 37 procesos nivel 1; se identificó su direccionamiento estratégico, su estructura funcional y la relación de puestos que existen en la institución, además se identificó un bajo nivel de efectividad; encontrando como principal problemática la existencia de un clima institucional bajo, falta de capacidad de liderazgo de parte de las jefaturas, escaso trabajo en equipo y deficiencias en la comunicación interna, planificación y coordinación entre las secciones que generan retrasos en el cumplimiento de los plazos administrativos y con las obligaciones hacia trabajadores y proveedores; por tanto el modelo planteado implica adoptar la gestión por procesos en la institución, para esto se definió el mapa de procesos nivel 0 y nivel 1, en el cual se clasifican los procesos en las categorías de procesos estratégicos, procesos operativos y procesos de soporte, se desarrolló la matriz de procesos operativos, donde se describe para cada uno de los procesos, su codificación, denominación, entradas/insumos y salidas/productos; de esta forma queda establecido el alcance de cada proceso operativo y la sincronización de estos para el cumplimiento de los objetivos de la institución; como complemento se definió a los líderes de la implementación y al comité de implementación de la gestión por procesos en la UGEL Pacasmayo, y se diseñó una matriz de capacitación para todo el personal de la institución en temas relacionados a la gestión por procesos, liderazgo y trabajo en equipo.

**Palabras claves:** Gestión por procesos, efectividad, procesos operativos

## **ABSTRACT**

The present work aims to propose a process management model to improve the effectiveness of the management of the UGEL Pacasmayo, focused on the methodology for the implementation of process management in public administration entities exposed in the DS N ° 004-2013-PCM and published by the Secretariat of Public Management (2018); For this, the operational processes that the UGEL Pacasmayo executes were defined as a sample and an initial diagnosis was made, identifying that the institution executes 14 level 0 processes and 37 level 1 processes; its strategic direction, its functional structure and the list of positions that exist in the institution were identified, and a low level of effectiveness was also identified; finding as main problems the existence of a low institutional climate, lack of leadership capacity on the part of the headquarters, little teamwork and deficiencies in internal communication, planning and coordination between the sections that generate delays in meeting administrative deadlines and with the obligations towards workers and suppliers; therefore the proposed model implies adopting process management in the institution, for this the process map level 0 and level 1 was defined, in which the processes are classified into the categories of strategic processes, operational processes and support processes, the operating process matrix was developed, where it is described for each one of the processes, their coding, name, inputs / inputs and outputs / products; In this way, the scope of each operational process and the synchronization of these for the fulfillment of the objectives of the institution are established; As a complement, the implementation leaders and the process management implementation committee at UGEL Pacasmayo were defined, and a training matrix was designed for all the institution's staff on issues related to process management, leadership and teamwork.

**Keywords:** Management by processes, effectiveness, operative processes



## **I. INTRODUCCIÓN**

En tiempos actuales de globalización, avances tecnológicos acelerados y tendencias cada vez más retadoras, se hace imperativo adoptar modelos de gestión modernos y eficaces que permitan a las organizaciones gestionar eficientemente sus recursos y brindar soluciones de valor a sus clientes; esta exigencia del entorno aplica tanto para organizaciones privadas y más aún para entidades públicas que desempeñan un rol fundamental en la calidad de vida de la población; en ese sentido Medina et al. (2019) indican que este escenario de competencia global hace evidente la necesidad de adoptar un modelo empresarial enfocado en la gestión de valor y un amplio existe consenso en los estudios teóricos y empíricos que la gestión por procesos es un modelo que integra la estrategia, misión y objetivos empresariales hacia las operaciones productivas en busca de lograr la satisfacción del usuario; por tanto, comprende el modelo de gestión idóneo que responde a las crecientes exigencias de la administración moderna.

De acuerdo con Salvador et al. (2018) implementar la gestión por procesos implica transformar a las organizaciones desde adentro, haciendo cambios a partir de su orientación estratégica, y supone reordenar los flujos de trabajo haciéndolos más flexibles para responder eficazmente a las necesidades de los usuarios; por tanto, este modelo de gestión comprende un cambio de enfoque, y sus principales aportes son la orientación a la mejora continua, propiciar el trabajo en equipo, la creatividad, enfoque sistémico y propiciar la eficacia organizacional; estas características convierten a la gestión por procesos en el modelo más adecuado para la administración pública; en tanto Martínez y Fuentes (2018) resaltan que la gestión por procesos facilita a los directivos de las organizaciones en la toma de decisiones, puesto que brinda facilidades para medir, controlar y observar directamente el impacto de sus decisiones en los resultados de cada proceso gestionado y cómo impacta a su vez en el resultado final de agregación de valor para el usuario, permitiendo responder oportunamente a las dificultades que se pudieran presentar.

Es así que el estado peruano en el año 2002 promulga la Ley 27658 denominada Marco de Modernización de la Gestión del Estado, y se declara al Estado peruano en un proceso de modernización en todas sus dependencias y entidades gubernamentales, como complemento a esta ley posteriormente se han promulgado diversos decretos supremos resaltando el 004-2013-PCM el cual aprueba la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública, que constituye la guía principal para la modernización de la gestión pública en el país, y que establece que la gestión por procesos, la simplificación administrativa y la organización institucional serán los pilares centrales de la política nacional de la modernización de la gestión pública; asimismo en el año 2018 se promulgó el DS 123-2018- PCM que aprueba el Reglamento del Sistema Administrativo de Modernización de la Gestión Pública; este reglamento presenta a la gestión de procesos como modelo de administración al que deben de adaptarse las entidades públicas y reconoce la importancia de aplicar este modelo de gestión que permite organizar, dirigir y controlar las actividades de una entidad pública de manera horizontal a las distintas unidades orgánicas, contribuyendo así al logro de los objetivos institucionales. Asimismo, resalta la necesidad de priorizar la optimización de los procesos que aporten mayor valor para la población y que representen mayor demanda popular; para de esta forma incrementar la eficacia y la eficiencia de las entidades públicas.

La Unidad de Gestión Educativa Local (UGEL) es una institución pública, dedicada a gestionar la educación y aplicar políticas educativas en el ámbito local en concordancia con las políticas educativas nacional y regional; tiene como función diseñar, ejecutar y evaluar el proyecto educativo de su jurisdicción; sin embargo la mayoría de estas UGEL aún en la actualidad se rige bajo modelos de gestión tradicionales, existe burocracia en sus procesos lo que genera excesos de actividades que no crean valor para las partes interesadas; este es el caso de la UGEL Pacasmayo, donde se evidencia diversas oportunidades de mejora.

El presente estudio se justifica socialmente en el aporte que brinda a la UGEL Pacasmayo para mejorar la efectividad de su gestión en base a la gestión por procesos en beneficio de sus usuarios, en este caso la población estudiantil de su jurisdicción, permitiendo así mejorar la calidad del servicio educativo que

reciben los estudiantes de las IIEE y CETPRO, además de cuidar el clima organizacional en los docentes y personal dependiente de la institución.

Se justifica también teóricamente, puesto que la propuesta planteada se fundamenta teóricamente en la extensa bibliografía de la gestión por procesos y en las investigaciones previas que respalda su impacto positivo sobre la efectividad en la gestión de las instituciones a favor de las partes interesadas; asimismo la investigación tiene su justificación práctica en la búsqueda de mitigar las deficiencias identificadas en la gestión de la UGEL Pacasmayo para lo cual se plantea el modelo de gestión por procesos siguiendo la metodología aplicada exitosamente en otras instituciones.

Por tanto, se puede concluir que adoptar un enfoque en procesos además de incrementar la satisfacción del cliente favorece significativamente la gestión de toda organización pues ayuda a optimizar recursos y mejora la efectividad en la gestión; es así que el problema planteado en la presente investigación es:

¿El modelo de gestión por procesos, será una alternativa para mejorar la efectividad en la gestión de la UGEL Pacasmayo?

En la presente investigación de tipo descriptiva propositiva no se plantea hipótesis, pues no requiere un pronóstico.

El objetivo general de la presente investigación es:

Proponer un modelo de gestión por procesos para mejorar la efectividad de la gestión de la UGEL Pacasmayo, 2020; en tanto los objetivos específicos son: Describir los procesos y la efectividad de la gestión de la UGEL Pacasmayo, 2020, identificar las oportunidades de mejora en los procesos que desarrolla la UGEL Pacasmayo, 2020 y diseñar un modelo de gestión por procesos orientado a mejorar la efectividad de la gestión de la UGEL Pacasmayo, 2020.

## II. MARCO TEÓRICO

En busca de obtener información de investigaciones previas que analicen las variables de estudio se recolectó diversos antecedentes que se presentan a continuación.

La tesis de Chanduví (2016) denominada *Gestión por procesos para la mejora de la eficacia y eficiencia en una UGEL*, consiste de una investigación de tipo descriptiva propositiva que tuvo como objetivo diseñar un modelo de gestión por procesos para mejorar la eficacia y eficiencia en una UGEL, para esto se seleccionó como muestra los 9 procesos operativos identificados en la UGEL y se los caracterizó empleando como instrumento diagramas de flujo y fichas de proceso; se analizó cada proceso caracterizado identificando sus debilidades que generan niveles bajos de eficacia y eficiencia; en base a esta información se realizó un rediseño de los procesos operativos que ejecuta la UGEL en estudio aplicando principios de manufactura esbelta; se obtuvo como resultado la definición de procesos operativos eficientes que ayudan a la UGEL a optimizar sus recursos y mejorar la eficacia en el cumplimiento de sus objetivos institucionales.

La tesis de Tisnado (2014) titulada *Mejoramiento en los procesos administrativos de la UGEL N° 01 El Porvenir que contribuya al desarrollo educativo de su jurisdicción en el año 2013*, comprende una investigación de tipo descriptiva tuvo como objetivo identificar los procesos administrativos que ejecuta la UGEL N° 1 El Porvenir y analizar sus debilidades, para este fin se consideró como muestra a los procesos administrativos que se encuentran dentro de los procesos de soporte que ejecuta la institución, y se analizaron los mismos empleando como instrumento la ficha de procesos, asimismo se realizó una entrevista piloto a directores de las instituciones educativas que dependen de la UGEL el Porvenir, identificando que existen funciones que carecen de una fluidez en las operaciones, se identificó también la existencia de una estructura rígida y burocrática que genera ineficiencias dentro de la gestión administrativa; por tanto el investigador concluye que la UGEL N° 1 de El Porvenir debe de mejorar su gestión institucional, en especial rediseñar la gestión administrativa, orientando sus operaciones hacia un enfoque en procesos.

La tesis de Pillco (2014) titulada *Modelo de gestión por procesos para la implementación y equipamiento de los centros pilotos preuniversitarios academia Talento Beca 18 región de Huancavelica*, consiste de una tesis descriptiva propositiva, que buscó diseñar un modelo de gestión por procesos para mejorar la eficiencia en administración de una academia preuniversitaria; para cumplir este objetivo se tomó como muestra a los procesos operativos que ejecuta la institución y se identificó como principal problemática el bajo nivel de planificación y coordinación entre las áreas funcionales; en base a esta deficiencia se planteó un modelo de gestión por procesos empleando como herramientas el mapa de procesos y la ficha de caracterización de procesos, donde se identificó cada uno de los procesos que ejecuta la institución, se los clasificó según su tipo: estratégico, operativo o de soporte y se identificó el nivel de cada proceso, para complementar se realizó fichas las fichas de proceso que señalan la ruta de interacción de estos y la orientación al cumplimiento de los objetivos de la institución, que prioriza el servicio al cliente.

Por otro lado, con el objeto de conceptualizar convenientemente las variables de estudio se consultó diversas fuentes bibliográficas relacionadas gestión por procesos y efectividad, de esta forma de acuerdo con Cuatrecasas (2017) la gestión por procesos consiste en administrar una organización con un enfoque en la satisfacción del cliente; y considera que al interior de toda organización existen procesos que interactúan secuencialmente en busca de un objetivo común que es el cumplimiento de las especificaciones del cliente para lograr así mantenerlo satisfecho; asimismo Aguilera-Luque (2017) indican que una organización que opera bajo el modelo de gestión por procesos debe de diseñar sus procesos adecuadamente, asignar responsables para cada proceso y establecer especificaciones que deberán cumplirse eficaz y eficientemente y de esta manera agregar valor para el cliente externo. Por tanto es claro que la gestión por procesos tiene un enfoque en el cliente externo, así lo indican también Amaru, Chávez y Pulido (2014) y además agregan que las organizaciones que aplican este modelo de gestión crean una estructura de puestos horizontal a diferencia de la clásica estructura por departamentos con perspectiva vertical; esta horizontalidad permite enfocarse totalmente en los

procesos y sus interacciones que van agregando valor y apunta a la satisfacción del cliente.

En una organización que opera bajo el modelo de gestión por procesos, cada proceso es diseñado para agregar valor e interactuar con el siguiente proceso que a su vez continua agregando valor, hasta cumplir con las especificaciones establecidas; Bravo (2015) define el “valor” que agrega cada proceso como una cualidad que es valorada por el cliente; y por tanto cada responsable de un proceso tiene el reto de ejecutar convenientemente las actividades asegurando el cumplimiento de las características de valor establecidas y asimismo buscar una mejora continua.

En tiempos actuales el modelo de gestión por procesos es considerado como obligatorio para las organizaciones que buscan continuamente la satisfacción del cliente; así lo determina además la norma ISO 9001-2015, la cual exige la adaptación de enfoque a procesos para poder certificar, de acuerdo con Camisón, González y Cruz (2014) la norma ISO 9001 busca que las organizaciones estandaricen sus procesos y ejecuten una mejora continua a los mismos siempre con un enfoque en la satisfacción del cliente; por tanto la adopción de un modelo de gestión por procesos es vital para lograr tal fin; generalizando así el enfoque de procesos en todos los ámbitos empresariales. Alzate (2017) también asevera que la visión integradora y sistémica de la normativa de calidad ISO 9001 obliga a las organizaciones a regirse bajo un modelo de gestión por procesos, pues provee el mecanismo más adecuado para ejecutar una mejora continua y monitorear los resultados, siempre con la óptica de la satisfacción del cliente.

Por lo expuesto se evidencia que la aplicación de un modelo de gestión por procesos permite a una organización alcanzar niveles de calidad de servicio óptimos gracias a la mejora continua que se lleva a cabo, asimismo permite un monitoreo continuo verificando el cumplimiento de metas en la ejecución de cada proceso permitiendo altos niveles de efectividad en la gestión y es por ello que en los últimos años ha sido implementado este modelo de gestión en un gran número de organizaciones (Baca, 2014)

### III. MÉTODO

#### 3.1. Tipo y diseño de investigación

La presente investigación es de tipo No experimental y aplicada, de acuerdo con Hernández (2018), una investigación aplicada utiliza el conocimiento existente y lo aplica a una realidad determinada.

La presente investigación es de tipo No Experimental de diseño transeccional descriptiva propositiva.

De acuerdo con Hernández (2018) una investigación No Experimental se lleva a cabo sin realizar manipulación de las variables de estudio; es decir, consiste en observar fenómenos tal como ocurren en su contexto natural para luego analizarlos.

Según Hernández (2018) una investigación de diseño descriptivo intenta conocer y presentar las modalidades o niveles de una o más variable en una población. Es decir, describir una o más variables de estudio en su contexto natural sin ejercer estímulo alguno.

#### Esquema:

*Tabla 1 - Diseño de la investigación*

Estudio	T1
M	O

*Fuente:* Hernández et al. (2014)

Dónde:

M: Muestra

O: Observación de la variable gestión por procesos y efectividad en la gestión

### 3.2. Variables y Operacionalización

- **Variable 1:** Gestión por procesos

Modelo de gestión que propone la integración de las tareas ejecutadas que a su vez forman los procesos cuyo fin es agregar valor para el cliente; de esta forma cada proceso se integra al siguiente al proveerle los recursos necesarios para desarrollo, este mecanismo favorece también al ciclo PHVA de mejoramiento continuo. (Camisón Zornoza et al., 2011)

- **Variable 2:** Efectividad

La Efectividad, mide el nivel en que los objetivos empresariales son alcanzados en base a las estrategias empresariales desplegadas por una organización (Mora, 2008).

En el anexo 1 se presenta el cuadro de operacionalización de variables respectivo.

### 3.3. Población

#### 3.3.1. Población

Está constituida por todos los procesos operativos de la UGEL Pacasmayo que son:

#### **Procesos operativos de UGEL Pacasmayo**

*Tabla 2 - Procesos operativos de UGEL Pacasmayo*

Procesos nivel 0
Organizar el servicio educativo
Monitorear el servicio educativo
Mejorar el servicio educativo

Fuente: Elaboración Propia



### 3.3.2. Muestra

Muestra de tipo censal, que implica realizar el presente estudio sobre los procesos operativos que desarrolla la UGEL Pacasmayo; por tanto no se realizará un muestreo y la unidad de análisis se constituye por cada uno de los procesos operativos que ejecuta la institución.

## 3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

### 3.4.1. Técnicas:

- **Análisis documental:** Permite obtener información de los documentos oficiales de la UGEL Pacasmayo.
- **Observación directa:** Permite obtener información de los procesos misionales que ejecuta la UGEL Pacasmayo.

### 3.4.2. Instrumentos:

- **Ficha de recolección de datos:** Se emplea este instrumento para recolectar datos de la documentación oficial de la UGEL Pacasmayo.
- **Ficha de Observación:** Se emplea para recolectar información relevante directamente de la observación de los procesos que desarrolla la UGEL Pacasmayo.

## 3.5. Procedimientos

Objetivo 1: Para describir los procesos y la efectividad de la gestión de la UGEL Pacasmayo, se aplicará como técnica la observación directa, y como instrumento correspondiente la ficha de recolección de datos.

Se observaron los procesos operativos de la institución en su contexto natural, teniendo como resultado la caracterización de los mismos a través de mapa de procesos e inventario de procesos de nivel 0 y nivel 1.

Objetivo 2: Para identificar las oportunidades de mejora se empleó como instrumento la lista de chequeo que permitió analizar el nivel de gestión en cada área de la UGEL Pacasmayo, identificando así las debilidades

por cada sección que serán superadas en la propuesta de gestión por procesos.

Objetivo 3: Para el diseño de la nueva propuesta de los procesos se empleó el mapa de procesos de nivel 0 y mapa de procesos de nivel 1, y para profundizar la propuesta se desarrolló la matriz de procesos operativos, en la cual se describen los procesos operativos de nivel 0, nivel 1, nivel 2 y nivel 3 según corresponda, indicando las entradas, las salidas de cada proceso y su descripción.

### **3.6. Método de análisis de datos**

Luego de recolectar la data de la muestra se procedió a tabular y cuantificar haciendo uso de la hoja de cálculo Excel 2019 para calcular las estadísticas descriptivas:

- Elaboración de tablas de distribución de frecuencias para presentar la información recolectada.
- Elaboración de gráficos descriptivos que presenten mejor cada indicador de las variables.
- Determinación de estadísticos descriptivos: media aritmética.

Asimismo se empleó diversas herramientas administrativas que permitieron un mejor análisis de la información recolectada como el mapa de procesos, diagramas de flujo y ficha de caracterización de procesos.

### **3.7. Aspectos éticos**

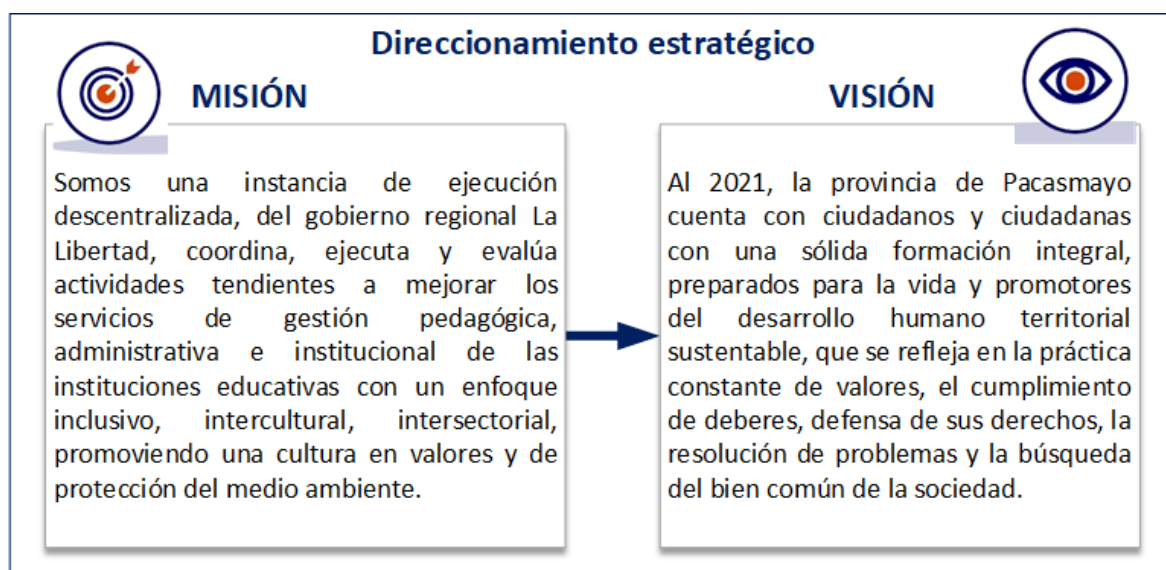
La información obtenida es recolectada directamente de la UGEL Pacasmayo, contando con la autorización expresa de los directivos de la institución; manteniendo el compromiso de hacer uso de la información para fines estrictamente académicos.

## IV.RESULTADOS

### 4.1. Descripción de los procesos y la efectividad de la gestión de la UGEL Pacasmayo, 2020

#### Direccionamiento estratégico

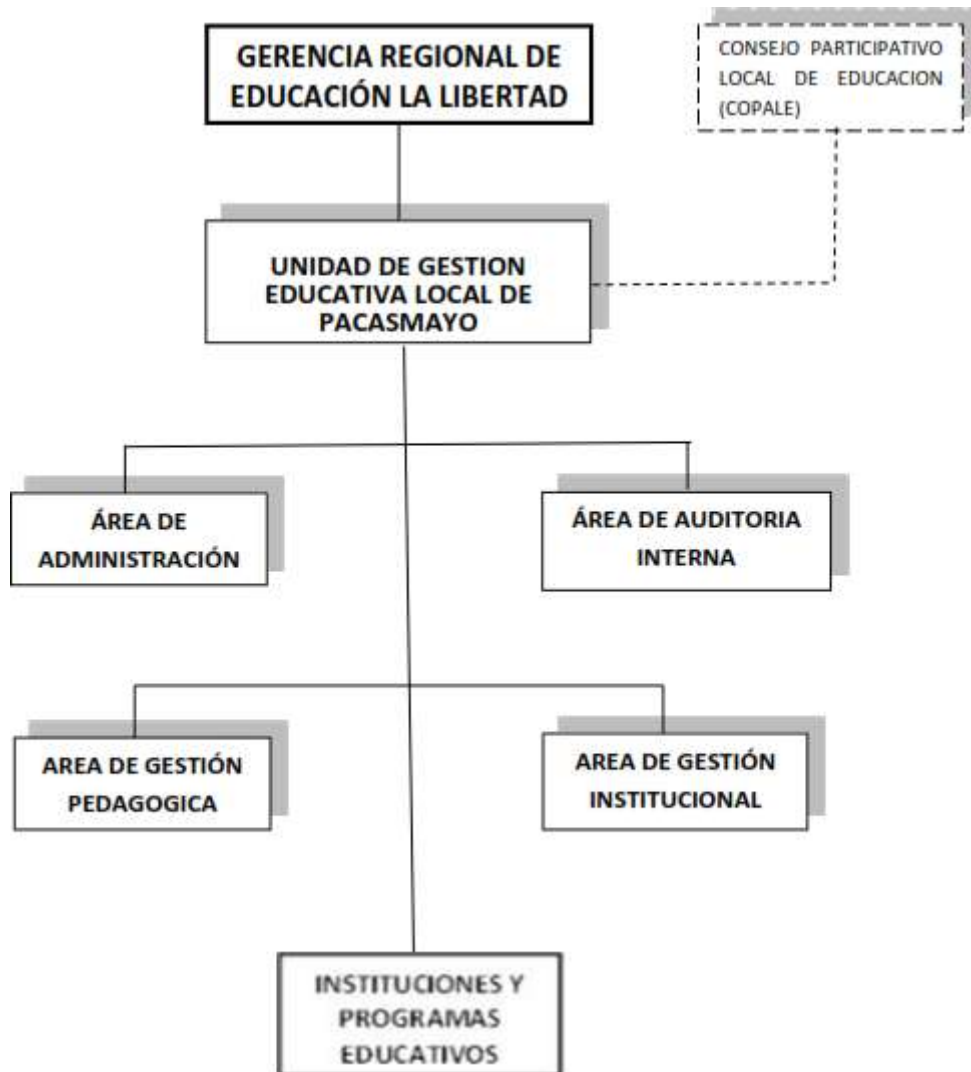
La UGEL Pacasmayo tiene formulado su direccionamiento estratégico que se detalla:



*Ilustración 1- Direccionamiento estratégico de UGEL Pacasmayo*

Fuente: UGEL Pacasmayo

## Organigrama



*Ilustración 2- Organigrama UGEL Pacasmayo*

Fuente: UGEL Pacasmayo

UGEL Pacasmayo se encuentra ubicada en el Distrito de San Pedro de Lloc, provincia de Pacasmayo, Departamento de la Libertad. Se dedica a la Gestión Educativa Local de II.EE del Nivel Inicial, Primaria, Secundaria, CEBA, CEBE y CETPROS, abarcando toda la jurisdicción de la provincia de Pacasmayo.

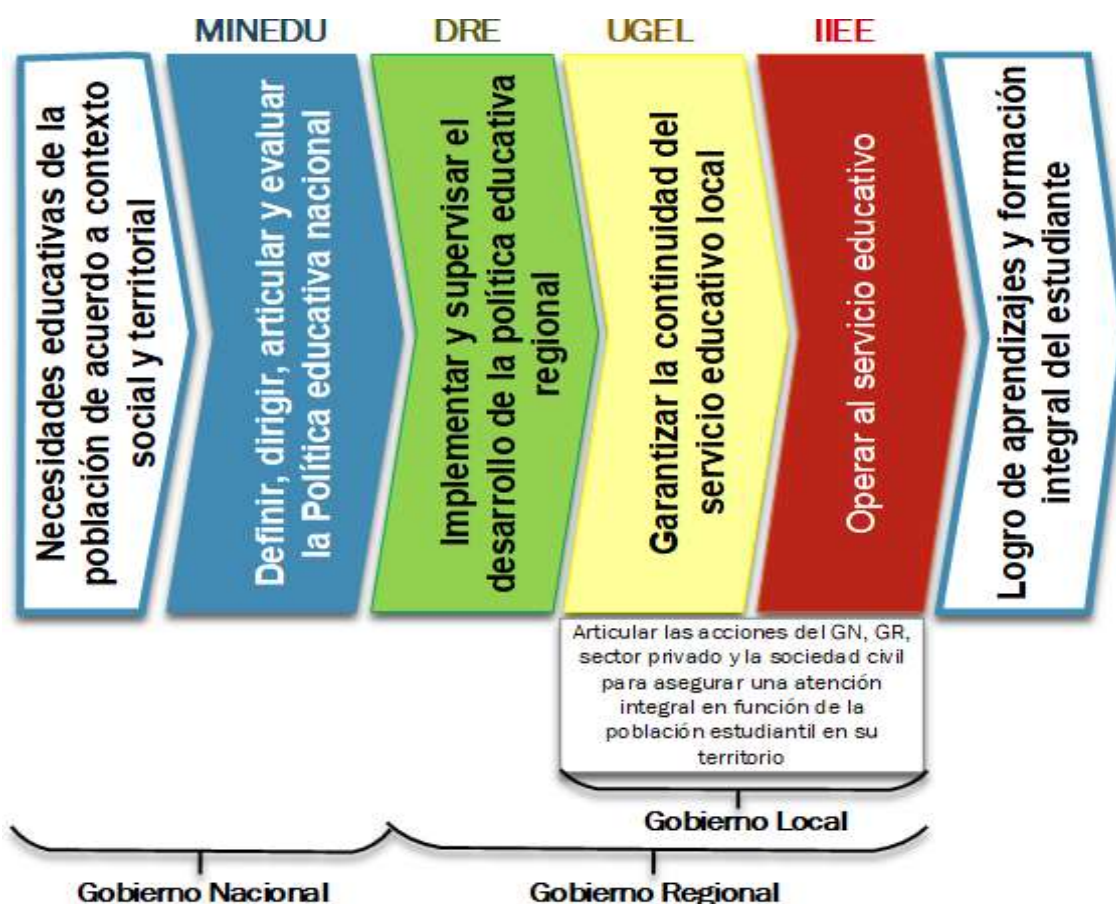
UGEL Pacasmayo se constituye de cuatro áreas: dirección, área de administración, área de gestión pedagógica y área de gestión institucional, cada una cuenta con una jefatura que lidera el accionar del área.

El área de Dirección dirigida por su directora Zulma Emperatriz Pérez Roncal es el pilar de la institución quien dirige a todas las áreas al cumplimiento de compromisos y sus funciones. Representa a UGEL Pacasmayo en las diversas actividades, desfiles, reuniones, fechas cívicas, coordinaciones, entre otros.

El área de Gestión Pedagógica dirigida por el Docente Juan Carlos Gamarra Reque, tiene como fin hacer cumplir las disposiciones del MINEDU en temas académicos y pedagógicos, teniendo a su cargo a Especialistas de los diversos niveles académicos y realizando las supervisiones a las II.EE para monitorear, retroalimentar y guiar a la mejora continua de la educación.

El área de Gestión Institucional dirigida por el Adm. Luis Miguel Santisteban Castañeda tiene como fin cumplir los compromisos de desempeño en temas de contrataciones de docentes, personal administrativo, presupuestos, mantenimiento, planificación, entre otros. Tiene a su cargo: planificación, Ingeniero I y finanzas.

El área de Administración dirigida por C.P.C. Claudia Rosalía Villon Prieto tiene la finalidad de cumplir con la administración plena de la UGEL en temas, pagos al personal administrativo, docentes, presupuesto, abastecimiento, entre otros. Tiene a su cargo: Relacionista Pública, Administrativos, Planillas, Abastecimiento.



*Ilustración 3- Articulación de valor MINEDU, DRE, UGEL, IIEE*

Fuente: (MINEDU, 2016)

En base a la aplicación de las técnicas de análisis documental y la observación directa se realizó el inventario de procesos estratégicos, operativos y de soporte; de niveles 0 y 1 que ejecuta la UGEL Pacasmayo, y se presenta en la tabla 3, donde se identifica su respectivo código, denominación y correspondencia entre procesos.

## Inventario de procesos de nivel 0 y nivel 1 de UGEL Pacasmayo

*Tabla 3 - Inventario de procesos de nivel 0 y nivel 1 de UGEL Pacasmayo*

Inventario de procesos			
N° / código	Procesos de Nivel 0	N° / código	Procesos de Nivel 1
PE01	Gestión de planificación	PE01.1	Diseñar la política educativa local y la estrategia institucional
		PE01.2	Planificar las operaciones y el presupuesto institucional
PE02	Gestión de desarrollo institucional	PE02.1	Formular instrumentos de gestión institucional
		PE02.2	Gestionar la calidad y mejora continua
PE03	Gestión de relaciones interinstitucionales	PE03.1	Promover relaciones interinstitucionales
		PE03.2	Gestionar las comunicaciones
PE04	Gestión de control interno	PE04.1	Planear el control interno
		PE04.2	Administrar riesgos
		PE04.3	Evaluar el desarrollo del control interno
PO01	Organizar el servicio educativo	PO01.1	Determinar la oferta de los servicios en IIEE, CEBA y CETPRO
		PO01.2	Gestionar la dotación de personal en IIEE, CEBA y CETPRO
		PO01.3	Distribuir materiales y recursos educativos en IIEE, CEBA y CETPRO
PO02	Monitorear el servicio educativo	PO02.1	Monitorear las condiciones de infraestructura básica en IIEE, CEBA y CETPRO
		PO02.2	Monitorear la gestión en IIEE, CEBA y CETPRO
PO03	Mejorar el servicio educativo	PO03.1	Fortalecer las capacidades y competencias en gestión pedagógicas e institucionales en IIEE, CEBA y CETPRO
		PO03.2	Fortalecer las condiciones de educabilidad
		PO03.3	Gestionar, organizar la constitución y funcionamiento de redes educativas
PS01	Gestión de capital humano	PS01.1	Administrar los puestos
		PS01.2	Seleccionar e incorporar personal

		PS01.3 Gestionar la compensación
		PS01.4 Desarrollar capacidades y competencias del personal de la UGEL
		PS01.5 Monitorear el rendimiento del personal de la UGEL
		PS01.6 Administrar el clima laboral de la UGEL
PS02	Gestión contable y financiera	PS02.1 Realizar la gestión contable
		PS02.2 Realizar la gestión de tesorería
PS03	Gestión logística	PS03.1 Planear, ejecutar y monitorear los procesos de contrataciones
		PS03.2 Administrar bienes y materiales
		PS03.3 Administrar bienes patrimoniales
		PS03.4 Administrar servicios generales
PS04	Gestión de tecnología	PS04.4 Desarrollar soluciones tecnológicas
		PS04.2 Controlar la operatividad de las TICs
PS05	Gestión legal	PS05.1 Brindar asesoría legal
		PS05.2 Elaborar proyectos normativos, formulación de proyectos de resolución, contratos y convenios
PS06	Gestión de servicio al ciudadano	PS06.1 Atender trámites TUPA y TUSNE
		PS06.2 Atender reclamaciones, quejas y sugerencias
		PS06.3 Administrar archivo documental
PS07	Gestión de riesgos	PS07.1 Desarrollar la gestión del riesgo de desastres

Fuente: Elaboración Propia

Para cuantificar la variable efectividad, se presenta en la tabla 4 el detalle del cumplimiento de los objetivos estratégicos y objetivos operativos de la UGEL Pacasmayo durante el año 2019, extraído del plan operativo institucional (POI) UGEL Pacasmayo 2019 y del informe de control interno ejecutado en el primer trimestre del año 2020.



Tabla 4 - *Objetivos estratégicos y operativos de UGEL Pacasmayo para cálculo de efectividad*

<b>Tipo de objetivo</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Área funcional</b>	<b>Indicador</b>	<b>Valor</b>	<b>Meta</b>
Estratégico	Desarrollar una Institución pública, eficiente, transparente, participativa, promotora y orientada al usuario.	Órgano de dirección	% de acciones administrativas de la gestión ejecutadas	65%	90%
Operativo	UGEL Pacasmayo con instrumentos y documentos de gestión (PRDC, PEI, POI, ROF, MOF, CAP, MAPRO, TUPA) actualizados, implementados y evaluados.	Área gestión institucional	% de documentos de gestión actualizados y aprobados	50%	90%
Operativo	UGEL Pacasmayo con mejora en la calidad del proceso presupuestario mediante el cumplimiento de directiva de formulación y ejecución del presupuesto fiscal.	Área gestión institucional	Gasto realizado sobre gasto programado	82%	80%
Operativo	UGEL Pacasmayo con aseguramiento de los estados y recursos materiales, financieros, patrimoniales y de servicios mediante la ejecución eficiente y oportuna de los procesos administrativos, logísticos, contables y gestión de recursos humanos.	Área de administración	% de ejecución presupuestal	80%	80%
Operativo	UGEL Pacasmayo eficiente con la implementación de recomendaciones de mejora institucional.	Órgano de control interno	Impacto en las recomendaciones realizadas	50%	90%
Estratégico	Niños y niñas de 0 a 5 años de edad de zona urbana y rural de la jurisdicción de UGEL Pacasmayo con atención de un servicio educativo de calidad a través del desarrollo de sus capacidades y habilidades, en una adecuada infraestructura y con docentes capacitados.	Área de gestión pedagógica	Tasa neta de asistencia de educación inicial	65%	85%
Operativo	Instituciones educativas con condiciones para el cumplimiento de horas lectivas normadas.	Área de gestión pedagógica	% de instituciones educativas públicas de II ciclo de EBR con personal completo	80%	90%

Operativo	Estudiantes de EBR cuentan con materiales educativos necesarios para el logro de los estándares de aprendizaje.	Área de gestión pedagógica	% Estudiantes de secundaria que reciben material educativo	90%	90%
Operativo	Docentes preparados para implementar currículo.	Área de gestión pedagógica	% de IIEE públicas de secundaria de EBR a las que se le distribuye material educativo para institución	83%	90%
			% de docentes de IIEE públicas de EBR que utilizan el módulo de implementación	65%	90%
Estratégico	Jóvenes y adultos de la jurisdicción de UGEL Pacasmayo con atención al servicio educativo para el desarrollo de competencias laborales de formación técnica de calidad mediante el fortalecimiento de capacidades, habilidades y asistencia técnica.	Área de gestión pedagógica	N° de personas matriculadas en CEBA y CETPRO	592	600
Operativo	Estudiantes cuentan con materiales educativos necesarios para el logro de los estándares de aprendizaje - Educación básica especial.	Área de gestión pedagógica	% Estudiantes de secundaria que reciben material educativo	92%	90%
Operativo	Docentes preparados implementan el currículo - Educación básica especial.	Área de gestión pedagógica	% de IIEE públicas de secundaria de EBR a las que se le distribuye material educativo para institución	64%	90%
			% de docentes de IIEE públicas de EBR que utilizan el módulo de implementación	70%	90%

Fuente: Plan operativo institucional (POI) UGEL Pacasmayo 2019, Informe control interno 2020

En base a la data de la tabla 4 se calcularon los indicadores de efectividad establecidos para la presente investigación:

- Índice de cumplimiento de objetivos estratégicos

$$\% \text{ Cumplimiento objetivos estratégicos} = \frac{\text{Obj. estratégicos cumplidos}}{\text{Objetivos estrategicos totales}} \times 100$$

$$= \frac{0}{3} \times 100$$

$$= 0.00\%$$

- Índice de cumplimiento de objetivos operativos

$$\% \text{ Cumplimiento objetivos operativos} = \frac{\text{Obj. operativos cumplidos}}{\text{Objetivos operativos totales}} \times 100$$

$$= \frac{4}{9} \times 100$$

$$= 44.44\%$$

Por tanto; los indicadores de efectividad obtenidos evidencian que la UGEL Pacasmayo presenta una gran oportunidad de mejora en la efectividad de su gestión, ante este escenario se plantea diseñar un modelo de gestión por procesos, que, de acuerdo con el marco teórico consultado, impacta positivamente en la efectividad y mejora los resultados organizacionales, teniendo como principal objetivo la satisfacción del usuario.

#### 4.2. Identificación de oportunidades de mejora en los procesos que desarrolla la UGEL Pacasmayo, 2020.

En el análisis del diagnóstico realizado se identificaron debilidades en los procesos que ejecuta la UGEL Pacasmayo.

En la tabla 5 se presenta el instrumento lista de verificación, empleada para identificar las deficiencias y nivel de avance en gestión por procesos que desarrolla la UGEL Pacasmayo.

##### Lista de verificación de grado de avance en gestión por procesos

Tabla 5 - Lista de verificación de grado de avance en gestión por procesos

DIAGNÓSTICO DE LA GESTIÓN POR PROCESOS					
ASPECTOS EVALUADOS	CALIFICATIVO				OBSERVACION
	M	R	B	E	
Se ha realizado acciones sobre gestión por procesos	X				La entidad cuenta con una estructura vertical, se han actualizado organigramas; pero no se ha considerado un enfoque en procesos
Se han identificado los procesos principales y se han documentado	X				No se ha identificado el mapa de procesos ni se han documentado
Se ha conformado un sistema de gestión de calidad	X				No existe un sistema de gestión de calidad conformado
Cuentan con sistema de monitoreo y mejora continua	X				No existen indicadores para monitorear los procesos

Fuente: Elaboración Propia

Se identificó que la UGEL Pacasmayo se encuentra en un grado de avance 1, pues no se han identificado y documentado los principales procesos que ejecuta a través de un mapa de procesos, y mantiene un organigrama de estructura vertical; asimismo no existe un sistema de gestión de calidad conformado ni existen un sistema de monitoreo de procesos mediante indicadores que propicien la mejora continua.

Por tanto, la Secretaría de Gestión Pública (2018) en los lineamientos de modernización para las UGEL, recomienda para instituciones con grado de avance 1 a fortalecer las capacidades de su recurso humano orientándolo hacia la filosofía del enfoque en procesos, identificando a los líderes que guiarán a la institución hacia el cambio de enfoque.

Adicionalmente se observó que la UGEL Pacasmayo presenta diversas deficiencias en su gestión interna que generan retraso de pagos a docentes y personal administrativo, retraso en el pago a proveedores, retraso en las contrataciones de docentes y administrativos, retraso en los plazos administrativos de ley para proveer de documentación e información a la DRELL y al MINEDU, asimismo se percibe una ausencia de liderazgo de las jefaturas

En tanto no existe un clima institucional adecuado para el buen desempeño laboral, propiciando conflictos internos lo que genera un trabajo individualizado y ausencia de trabajo en equipo, por último, existe desorden en la organización de funciones que genera excesiva carga laboral, propiciando que los trabajadores laboren más de las horas establecidas por ley.

En la tabla 6 se analizó con más detalle la gestión del área de dirección de UGEL Pacasmayo.

## Lista de chequeo para evaluar la gestión de la dirección

*Tabla 6 - Lista de chequeo para evaluar la gestión de la dirección*

DIAGNÓSTICO DE LA DIRECCIÓN					
ASPECTOS EVALUADOS	CALIFICATIVO				OBSERVACIÓN
	M	R	B	E	
Liderazgo de la jefatura		X			El liderazgo ejercido por la jefatura es regular, el líder se ausenta mucho por motivos de representación
Clima institucional		X			Clima organizacional nivel medio
Trabajo en equipo		X			El personal del área de dirección escasas veces trabaja en equipo.
Cumplimiento de plazos		X			Algunas veces no se cumplen los plazos administrativos para presentar informes a la DRELL y MINEDU, siendo sujeto a sanciones administrativas.
Carga laboral		X			Se percibe un nivel medio de carga laboral.
Nivel de coordinación	X				Bajo nivel de coordinación y de comunicación al interna y entre otras áreas

Fuente: Elaboración Propia

En la tabla 7 se analizó con más detalle la gestión del área de gestión pedagógica de UGEL Pacasmayo.

## Lista de chequeo para evaluar la gestión del área gestión pedagógica

*Tabla 7 - Lista de chequeo para evaluar la gestión pedagógica*

DIAGNÓSTICO DEL ÁREA DE GESTIÓN PEDAGÓGICA					
ASPECTOS EVALUADOS	CALIFICATIVO				OBSERVACIÓN
	M	R	B	E	
Liderazgo de la jefatura		X			El liderazgo ejercido por la jefatura es medio.
Clima institucional	X				Clima organizacional nivel bajo
Trabajo en equipo	X				El personal del área de gestión pedagógica no suele trabajar en equipo.
Cumplimiento de plazos	X				Continuamente no se cumplen los plazos administrativos para presentar informes a instancias superiores.
Carga laboral	X				Se percibe un nivel elevado de carga laboral debido a la deficiente organización del trabajo.
Nivel de coordinación	X				Bajo nivel de coordinación y de comunicación al interna y entre otras áreas.

Fuente: Elaboración Propia

En la tabla 8 se analizó con más detalle la gestión del área de gestión institucional de UGEL Pacasmayo.

## Lista de chequeo para evaluar la gestión del área gestión institucional

Tabla 8 - Lista de chequeo para evaluar la gestión institucional

DIAGNÓSTICO DEL ÁREA DE GESTIÓN INSTITUCIONAL					
ASPECTOS EVALUADOS	CALIFICATIVO				OBSERVACION
	M	R	B	E	
Liderazgo de la jefatura	X				El liderazgo ejercido por la jefatura es bajo.
Clima institucional	X				Clima organizacional nivel bajo
Trabajo en equipo	X				El personal del área de gestión institucional no suele trabajar en equipo.
Cumplimiento de plazos	X				Continuamente no se cumple con los plazos administrativos programados generando retrasos como en las contrataciones de personal docente y administrativo.
Carga laboral	X				Se percibe un nivel elevado de carga laboral debido a la deficiente organización del trabajo.
Nivel de coordinación	X				Bajo nivel de coordinación y de comunicación al interna y entre otras áreas.

Fuente: Elaboración Propia

En la tabla 9 se analizó con más detalle la gestión del área de gestión pedagógica de UGEL Pacasmayo.



## Lista de chequeo para evaluar la gestión del área gestión administrativa

*Tabla 9 - Lista de chequeo para evaluar la gestión administrativa*

DIAGNÓSTICO DEL ÁREA DE ADMINISTRACIÓN					
ASPECTOS EVALUADOS	CALIFICATIVO				OBSERVACION
	M	R	B	E	
Liderazgo de la jefatura	X				El liderazgo ejercido por la jefatura es bajo.
Clima institucional	X				Clima organizacional nivel bajo
Trabajo en equipo	X				El personal del área de gestión institucional no suele trabajar en equipo.
Cumplimiento de plazos	X				Continuamente no se cumple con las obligaciones en fechas pactadas, como pago de planillas a trabajadores y docentes, contrataciones de bienes y servicios, y pago a proveedores.
Carga laboral	X				Se percibe un nivel elevado de carga laboral debido a la deficiente organización del trabajo.
Nivel de coordinación	X				Bajo nivel de coordinación y de comunicación al interna y entre otras áreas.

Fuente: Elaboración Propia

#### 4.3. Diseño de modelo de gestión por procesos orientado a mejorar la efectividad de la gestión de la UGEL Pacasmayo, 2020.

En base al diagnóstico realizado a los procesos de UGEL Pacasmayo y las deficiencias identificadas, se plantea un diseño del modelo de gestión por procesos en una primera etapa, que abarca a todos los procesos operativos que ejecuta la UGEL Pacasmayo, como primer paso se plantea en la figura 4 el mapa de procesos nivel 0, donde se organizan los procesos que ejecuta la UGEL Pacasmayo identificados en el inventario de procesos realizado en el diagnóstico, sobre el formato del mapa de procesos clasificando cada uno según su tipo: procesos estratégicos, procesos operativos y procesos de soporte.



*Ilustración 4 - Mapa de procesos nivel 0*

Fuente: Elaboración propia

Continuando con el diseño, se presenta en la figura 5 el mapa de procesos nivel 1 de UGEL Pacasmayo, donde se organizan los procesos que identificados en el inventario de procesos que corresponden tanto al nivel 0 como al nivel 1.

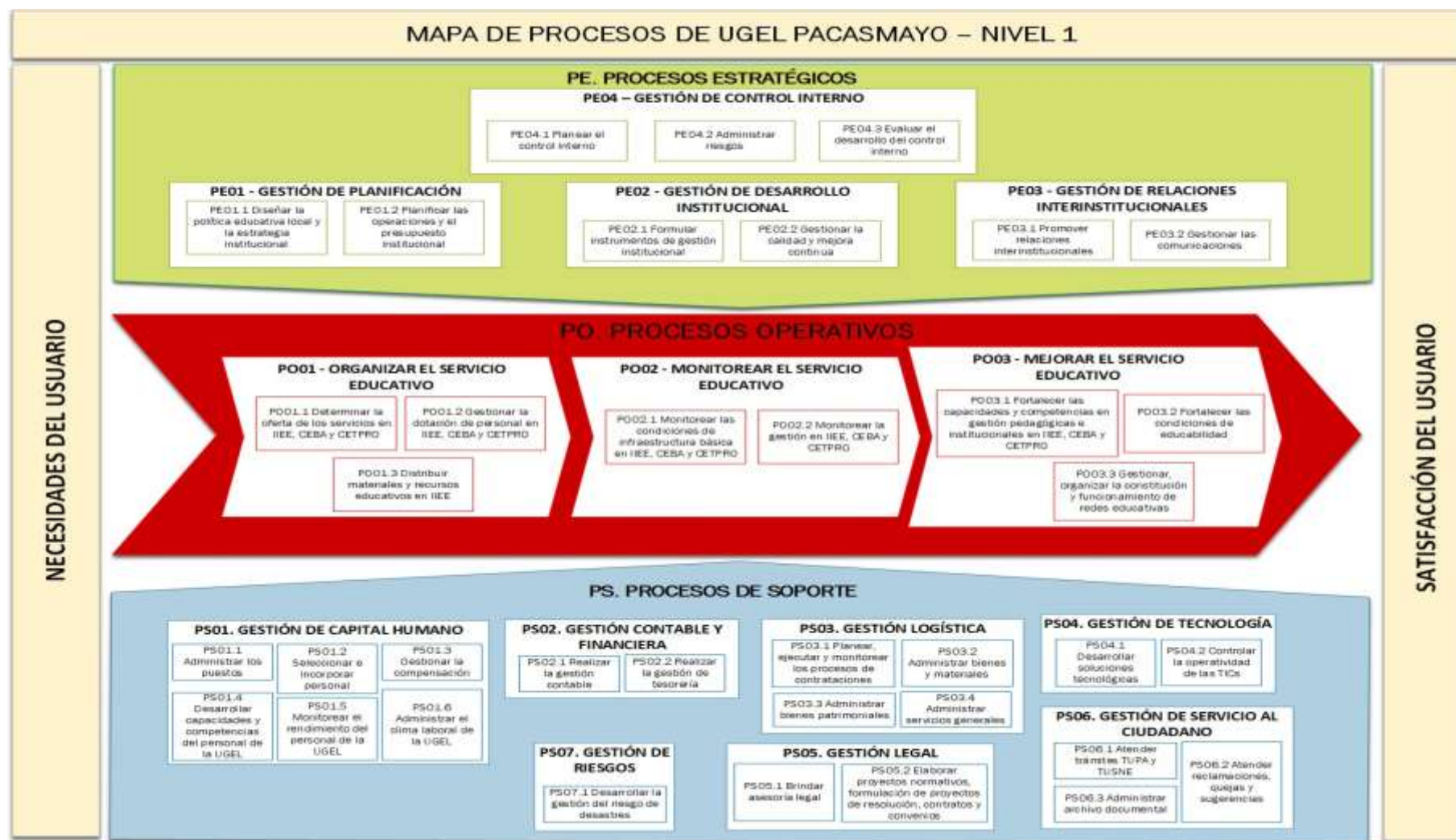


Ilustración 5 - Mapa de procesos nivel 1

Fuente: Elaboración Propia

Identificado los procesos de nivel 0 y nivel 1 que ejecuta la UGEL Pacasmayo, se diseñó la matriz de procesos operativos, donde además se identifican procesos de nivel 2 y nivel 3 dentro de los procesos del nivel 1 en caso corresponda; y se describe las principales características de cada proceso como el código de proceso, su nivel correspondiente, su respectiva denominación, se describe brevemente en que consiste cada proceso, y se indica las entradas y las salidas de cada proceso.

Esta matriz se presenta en la tabla 10.

Tabla 10 - Matriz de procesos operativos de UGEL Pacasmayo

Código	Nivel	Nombre	Descripción	Entradas / Insumos	Salidas / Productos
PO01	0	Organizar el servicio educativo	Proceso operativo que implica implementar la oferta de servicios educativos en IIEE, CEBA y CETPRO, buscando satisfacer las necesidades educativas de la población, en calidad educativa y recursos.		
PO01.1	1	Determinar la oferta de los servicios en IIEE, CEBA y CETPRO	Proceso operativo que consiste en definir la oferta educativa en IIEE, CEBA y CETPRO que se brindará a la población, en base al estudio de las necesidades educativas y los recursos disponibles.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• CAP</li> <li>• PAP</li> <li>• Estadísticas educativas, poblacionales, de infraestructura y recursos.</li> <li>• Solicitudes de la población</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Propuesta de creación del servicio educativo para la población.</li> </ul>
PO01.1.1	2	Determinar las metas de atención	Proceso operativo que consiste en identificar las brechas de atención educativa en IIEE, CEBA y CETPRO existentes por cada segmento poblacional; es decir se calculará las necesidades de directivos, docentes, administrativos, infraestructura, mobiliario, provisión de servicios básicos, materiales, y demás recursos educativos; asimismo las	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Normatividad</li> <li>• CAP</li> <li>• PAP</li> <li>• Estadísticas educativas</li> <li>• Informe de capacidad de infraestructura educativa.</li> <li>• Inventario de equipos y mobiliario.</li> <li>• Data de la población fuera del sistema educativo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Informe que determina las metas y brechas de atención IIEE, CEBA y CETPRO.</li> </ul>

			necesidades de capacitación existentes.		
PO01.1.2	2	Definir los modelos de atención y servicio educativo	Proceso operativo que consiste en complementar la propuesta de servicio educativo definiendo modelos de atención y modelos de servicio diferenciados para cada IIEE, CEBA y CETPRO de acuerdo al contexto, características, diversidad cultural y lingüística.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Informe que determina las metas y brechas de atención IIEE, CEBA y CETPRO.</li> <li>• Estadísticas educativas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Propuesta de modelo de atención y servicio educativo en IIEE, CEBA y CETPRO.</li> </ul>
PO01.1.3	2	Coberturar el servicio educativo propuesto	Proceso operativo que consiste en proveer de los recursos necesarios para dar cumplimiento a la propuesta de servicio educativo en IIEE, CEBA y CETPRO planteada; para esto se gestiona la ampliación, conversión, fusión, clausura, revalidación, cierre y reapertura de instituciones educativas, como propone a la DRE la creación de nuevas instituciones de ser necesario.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Informe de metas y brechas de atención local IEE, CEBA y CETPRO.</li> <li>• Propuesta de modelo de atención IIEE, CEBA y CETPRO.</li> <li>• Solicitudes de la población respecto a IIEE, CEBA y CETPRO.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• RD que aprueba o deniega ampliación, fusión, clausura, revalidación, cierre, reapertura de IIEE, CEBA y CETPRO.</li> <li>• Informe técnico de necesidad de servicio para creación de IIEE; CEBA y CETPRO.</li> </ul>
PO01.2	1	Gestionar la dotación de personal en IIEE, CEBA y CETPRO	Proceso operativo que consiste en asegurar la provisión de personal directivo, docente y administrativo necesario para cubrir la propuesta de servicio educativo diseñada, implica identificar las necesidades de	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Propuesta de creación del servicio educativo para la población.</li> <li>• Normatividad</li> <li>• PAP</li> <li>• Estadísticas educativas.</li> <li>• Padrón de IIEE.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Personal directivo, docente y administrativo para las IIEE, CEBA y CETPRO según las necesidades de servicio.</li> </ul>

			personal y gestionar las contrataciones, adjudicación de cargos y desplazamientos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reporte de plazas vacantes.</li> <li>• Cuadro de seguimiento de los procesos de reasignación, destakes, encargaturas.</li> <li>• Informe de resultados de desempeño docente.</li> <li>• Denuncias ingresadas</li> </ul>	
PO01.2.1	2	Identificar necesidades o excedencias de personal - Racionalización de personal	Proceso operativo que consiste en identificar las necesidades o excedencias de personal docente, jerárquico o directivo en las instituciones educativas, considerando nivel, modalidad, forma educativa, modalidad geográfica, socio económica, demográfica, condiciones pedagógicas y limitaciones de infraestructura.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Normatividad de proceso de racionalización.</li> <li>• PAP</li> <li>• Actas de evaluación y nóminas de matrícula en el SIAGE.</li> <li>• Datos estadísticos de ESCALE.</li> <li>• Padrón de IIEE.</li> <li>• Informe que determina las metas y brechas de atención IIEE, CEBA y CETPRO.</li> <li>• RD de conformación del comité de racionalización</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• RD de racionalización</li> </ul>
PO01.2.2	2	Contratación de personal docente, jerárquico y administrativo	Proceso operativo que consiste en materializar la asignación de personal docente, jerárquico y administrativo necesario para las IIEE, CEBA y CETPRO, en base a una evaluación objetiva que apunta a seleccionar al	<ul style="list-style-type: none"> <li>• PAP</li> <li>• CAP</li> <li>• Reporte de Nexus de plazas vacantes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• RD de contratación de personal docente, jerárquico y administrativo en IIEE, CEBA y CETPRO</li> </ul>

			personal idóneo para cada puesto.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Plan de estudios de las IIEE y aprobación de cuadro de horas.</li> <li>• RD de conformación del comité de contratación.</li> <li>• RD del cuadro de horas por la UGEL.</li> <li>• Cronograma (FRE)</li> </ul>	
PO01.2.3	2	Adjudicar cargos de directores y subdirectores	Proceso operativo que consiste en materializar la asignación del cargo de director y subdirector necesario para las IIEE, CEBA y CETPRO, a través de la designación o encargatura.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Normatividad</li> <li>• Reporte de Nexus de plazas vacantes directivas.</li> <li>• PAP</li> <li>• CAP</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• RD de designación</li> <li>• RD de encargatura</li> </ul>
PO01.2.4	2	Contratar cargos de auxiliares de educación	Proceso operativo que consiste en materializar la contratación de auxiliares de educación necesario para las IIEE, CEBA y CETPRO, en base a una evaluación objetiva que apunta a seleccionar al personal idóneo.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Normatividad</li> <li>• PAP</li> <li>• CAP</li> <li>• Cronograma (DRE)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• RD de adjudicación de plaza</li> </ul>



PO01.2.5	2	Definir situaciones administrativas de personal	Proceso operativo que consiste en resolver situaciones administrativas solicitadas por el personal docente, directivo y administrativo de las IIEE; CEBA y CETPRO como destakes, permutas, reasignaciones, encargaturas y licencias.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Normatividad</li> <li>• PAP</li> <li>• CAP</li> <li>• RD de conformación del comité de reasignación, destakes, encargaturas</li> <li>• Cuadro de seguimiento de los procesos de reasignación, destakes, encargaturas</li> <li>• Requisitos por cada situación administrativa</li> <li>• Reporte Nexus de plazas vacantes</li> <li>• Cronograma (DRE)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• RD de acuerdo a la situación administrativa (destake, permita, reasignación, encargatura, licencia)</li> </ul>
PO01.2.6	2	Desarrollar evaluación docente	Proceso operativo que consiste en reconocer al profesional en educación en base a criterios objetivos basado en meritocracia, para que puedan lograr ingreso, permanencia, ascenso y acceso a cargos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Normatividad de evaluación de ingreso, permanencia, ascenso, acceso a cargos.</li> <li>• Cuadro de méritos final de ascenso.</li> <li>• Expediente docente apto para ascenso.</li> <li>• RD de conformación de comités de evaluación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• RD de nombramiento de docentes.</li> <li>• RD de ascenso.</li> <li>• RD de cargos adjudicados a especialistas en educación y jefes de AGP UGEL, directivos y jerárquicos IIEE.</li> </ul>

PO01.3	1	Distribuir materiales y recursos educativos en IIEE, CEBA y CETPRO	Proceso operativo que consiste en proveer los materiales y recursos educativos suministrados por el MINEDU y DRE y los adquiridos por la propia UGEL a las instituciones educativas bajo su jurisdicción.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Normativa de distribución de materiales.</li> <li>• Contrato de proveedores de servicio de distribución.</li> <li>• Listado de material entregado por el MINEDU y DRE al almacén de la UGEL.</li> <li>• Cuadro de distribución local de materiales y recursos educativos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Informe de distribución de materiales y recursos educativos en cada institución educativa.</li> </ul>
PO01.3.1	2	Planificar y ejecutar la distribución de materiales y recursos a nivel local	Proceso operativo que consiste en planificar la distribución de materiales y recursos educativos desde el almacén de la UGEL a cada IIEE de su jurisdicción, considerando rutas, cronogramas y presupuesto; y ejecutar lo planificado a través de la contratación de servicios de distribución.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cuadro de distribución nacional de materiales y recursos educativos.</li> <li>• Padrón de IIEE.</li> <li>• Metas de atención IIEE</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cuadro de distribución local de materiales y recursos educativos.</li> <li>• Presupuesto de distribución.</li> <li>• Cronograma de distribución.</li> </ul>
PO01.3.2	2	Verificar la correcta distribución de materiales y recursos a los IIEE, CEBA y CETPRO	Proceso operativo que consiste en verificar el cumplimiento de la distribución de materiales y recursos educativos por parte del proveedor contratado; asimismo verificar la distribución final del material a los docentes y estudiantes de cada IIEE.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Orden de servicio o contrato de proveedor de servicio de distribución.</li> <li>• Cuadro de distribución local de materiales y recursos educativos.</li> <li>• Plan de monitoreo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Informe de distribución local</li> <li>• Actas de distribución.</li> <li>• Informe de excedentes y déficit de materiales educativos.</li> </ul>

PO02	0	Monitorear el servicio educativo	Proceso operativo que consiste en verificar y evaluar las condiciones de la infraestructura básica en los locales de las instituciones educativas, así como el cumplimiento de los estándares de calidad educativa en la provisión de los servicios educativos de las IIEE, EBA y CETPRO.		
PO02.1	1	Monitorear las condiciones de infraestructura básica en IIEE, CEBA y CETPRO	Proceso operativo que consiste en verificar las condiciones de infraestructura física en los locales de las instituciones educativas.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Normatividad</li> <li>• RD que aprueba modelo de atención EBR, CEBA y CETPRO.</li> <li>• Ficha de mantenimiento de infraestructura.</li> <li>• Expediente de declaración de gastos.</li> <li>• Informe de monitoreo de mantenimiento.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Informe técnico de locales de la UGEL, EBR, CEBA y CETPRO respecto a su estado registral y de infraestructura y equipamiento.</li> <li>• Informe de evaluación de cumplimiento del mantenimiento de los locales EBR, CEBA y CETPRO de parte de directores, de acuerdo con ficha técnica y su respectivo registro en el sistema WASICHAY.</li> </ul>
PO02.1.1	2	Realizar el monitoreo y evaluación de mantenimiento de la infraestructura	Proceso operativo que comprende el monitoreo y evaluación de todas las acciones que los responsables de mantenimiento de las IIEE	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ficha de mantenimiento de infraestructura.</li> <li>• Expediente de declaración de gastos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Informe de monitoreo de mantenimiento</li> <li>Informe de evaluación de mantenimiento</li> </ul>

			ejecutan de forma inmediata en las edificaciones, instalaciones y mobiliario.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Informe de monitoreo de mantenimiento.</li> </ul>	
PO02.1.1.1	3	Monitorear la ejecución de mantenimiento	Proceso operativo que comprende acciones de seguimiento y monitoreo a la ejecución del mantenimiento por parte de los responsables de mantenimiento de las IIEE, con la finalidad de controlar el estado del avance y plantear, de ser necesario, medidas correctivas para lograr cumplir el calendario de avance.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ficha de mantenimiento de infraestructura.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Informe de monitoreo de mantenimiento</li> </ul>
PO02.1.1.2	3	Evaluar la ejecución del mantenimiento	Proceso operativo que implica evaluar el cumplimiento de la ejecución del mantenimiento en los locales escolares, y formular el informe de monitoreo de mantenimiento.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ficha de mantenimiento de infraestructura.</li> <li>Expediente de declaración de gastos.</li> <li>Informe de monitoreo de mantenimiento</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Informe de evaluación de mantenimiento</li> </ul>
PO02.1.2	2	Facilitar el saneamiento físico y legal	Proceso operativo que implica gestionar la inscripción registral de los predios de las instituciones educativas públicas de IIEE, CEBA y CETPRO; asimismo la organización y actualización permanente del Margesi de bienes inmuebles.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Normatividad</li> <li>Solicitudes (administrado, municipalidad, institución educativa, entidades públicas, entidades privadas, directores de colegios, procuraduría)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Título de propiedad</li> <li>(Inscripción de registros públicos)</li> <li>Ficha de Margesi de bienes</li> </ul>

PO02.2	1	Monitorear la gestión en IIEE, CEBA y CETPRO	Proceso operativo que implica verificar y evaluar el cumplimiento de los estándares de calidad educativa en la provisión de los servicios educativos de las IIEE, CEBA y CETPRO.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lineamientos de monitoreo y evaluación a IIEE.</li> <li>• Plan de monitoreo.</li> <li>• Plan anual de supervisión a IIEE.</li> <li>• Lineamientos de supervisión a IIEE.</li> <li>• Informe de ejecución del plan anual de trabajo para la mejora de los aprendizajes (PATMA).</li> <li>• Informe trimestral de resultados de IIEE, CEBA y CETPRO</li> <li>• Informes de implementación de los programas educativos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Informe mensual/anual de evaluación a la gestión de IIEE, CEBA y CETPRO.</li> <li>• Informe mensual/anual de monitoreo y supervisión a IIEE, CEBA y CETPRO.</li> <li>• Informe de buenas prácticas de gestión identificadas en las IIEE, CEBA y CETPRO.</li> </ul>
PO03	0	Mejorar el servicio educativo	Proceso operativo que implica fortalecer las capacidades y competencias de los docentes de las IIEE, CEBA y CETPRO; asimismo la constitución de redes educativas que propicien el intercambio de experiencias educativas.		
PO03.1	1	Fortalecer las capacidades y competencias en	Proceso operativo que implica ejecutar acciones de formación y desarrollo de capacidades en	<ul style="list-style-type: none"> <li>• PEL</li> <li>• Plan local de formación, desarrollo de</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Informe de acciones de formación y desarrollo de capacidades y</li> </ul>

		gestión pedagógicas e institucionales en IIEE, CEBA y CETPRO	directivos y docentes de las IIEE, CEBA y CETPRO, en base a la identificación de sus necesidades de capacitación.	capacidades y competencias para directivos y docentes de IIEE, CEBA, CETPRO.	competencias para directivos y docentes de las IIEE, CEBA y CETPRO.
PO03.2	1	Fortalecer las condiciones de educabilidad	Proceso operativo orientado a mejorar las condiciones de educabilidad en las instituciones educativas de IIEE, CEBA y CETPRO, en base a una gestión del clima laboral, buenas prácticas en instituciones educativas y gestión de riesgos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Normatividad</li> <li>• PEL</li> <li>• Lineamientos regionales de clima laboral, buenas prácticas y gestión de riesgos.</li> <li>• Lineamientos nacionales de gestión de riesgos.</li> <li>• Informes de conflictos.</li> <li>• Reporte SISEVE.</li> <li>• Informe de asistencia técnica</li> <li>Plan de incentivos local a las buenas prácticas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• IIEE, CEBA y CETPRO con espacios acogedores, inclusivos, seguros, con clima laboral favorable.</li> </ul>
PO03.2.1	2	Promover el buen clima laboral en las IIEE, CEBA y CETPRO	Proceso operativo orientado a mejorar el clima laboral en las IIEE, CEBA y CETPRO.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lineamientos regionales de clima laboral.</li> <li>• Informes de conflictos</li> <li>Reporte SISEVE.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Informe situacional del estudio del clima laboral en las IIEE, CEBA y CETPRO.</li> </ul>
PO03.2.2	2	Promover las buenas prácticas en IIEE de la localidad	Proceso operativo que busca identificar, fomentar e implementar buenas prácticas y replicar experiencias exitosas en las IIEE de la localidad; asimismo promover las mismas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lineamientos regionales de buenas prácticas.</li> <li>• Informes de monitoreo IIEE, CEBA y CETPRO.</li> <li>• Informes de asistencia técnica</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Informe local de buenas prácticas replicadas en IIEE.</li> <li>RD de reconocimiento de buenas prácticas.</li> </ul>

			en base a incentivos a los docentes.	Base de datos de buenas prácticas actualizada. • Plan de incentivos a las buenas prácticas	
PO03.3	1	Gestionar, organizar la constitución y funcionamiento de redes educativas	Proceso operativo orientado a la formación y creación de redes educativas, propiciando la comunicación e intercambio de experiencias educativas entre docentes de distintos programas educativos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Normatividad</li> <li>• PEL</li> <li>• Resolución de reconocimiento del equipo técnico local</li> <li>• Mapeo de actores locales</li> <li>• Resolución de reconocimiento de red</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Redes organizadas y en funcionamiento</li> </ul>
PO03.3.1	2	Promover la creación y constitución de redes educativas	Proceso operativo que implica formar redes de IIEE, CEBA y CETPRO, considerando criterios de proximidad geográfica y facilidad de medios de comunicación	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Relación de IIEE, ubicación, modalidad, alumnos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Propuesta de conformación de red IIEE, CEBA y CETPRO.</li> </ul>
PO03.3.2	2	Fortalecer el funcionamiento de redes educativas	Proceso operativo que busca promover el desarrollo e intercambio de experiencias educativas e innovaciones entre docentes de las distintas IIEE de la localidad.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• RD conformación de red IIEE (DRE)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Informe de acciones de fortalecimiento de funciones e implementación de PAT RIE</li> </ul>

Fuente: Elaboración Propia

Como complemento a los procesos operativos propuestos y de acuerdo a los lineamientos de modernización para las UGEL indicados por la Secretaría de Gestión Pública (2018), que implica asegurar el compromiso de la alta dirección se propone como líderes de la implementación de la gestión por procesos al personal que ocupa los cargos directivos en UGEL Pacasmayo que son:

- Director del programa sectorial III (Dirección de la UGEL)
- Director de sistema administrativo I (Dirección de gestión pedagógica)
- Director de sistema administrativo II (Dirección de gestión institucional)
- Director de sistema administrativo I (Dirección de administración)
- Director de sistema administrativo II (Dirección de auditoría interna)

La función de los directivos como líderes en la implementación de la gestión por procesos en la institución, consistirá en promover el cumplimiento de los lineamientos establecidos en la presente propuesta dentro de su ámbito laboral, asimismo se propone crear el comité de implementación de la gestión por procesos, el cual estará conformado por el personal directivo y además por otros funcionarios seleccionados de la UGEL según la afinidad de su cargo y competencias; el comité de implementación quedará definido por:

- Director del programa sectorial III (Dirección de la UGEL)
- Director de sistema administrativo I (Dirección de gestión pedagógica)
- Director de sistema administrativo II (Dirección de gestión institucional)
- Director de sistema administrativo I (Dirección de administración)
- Director de sistema administrativo II (Dirección de auditoría interna)
- Especialista administrativo I (Dirección)
- Especialista administrativo I (Administración)
- Planificador I (gestión institucional)



La función de los miembros del comité de implementación será la de sensibilizar con respecto al enfoque de la gestión por procesos a todo el personal de la UGEL Pacasmayo, para esto se requiere fortalecer las capacidades de los líderes, los miembros del comité de implementación de gestión por procesos y el personal en general de la institución; por tanto, se diseñó una matriz de capacitación para el personal de UGEL Pacasmayo, donde se considera una capacitación en temas de liderazgo dirigida a los directivos quienes serán los líderes de la implementación, una capacitación técnica de gestión por procesos dirigida a los miembros de comité de implementación y un taller de trabajo en equipo dirigido al personal de la institución. En la tabla 11 se presenta la matriz de capacitación propuesta.

## Cronograma de capacitación de personal

*Tabla 11 - Cronograma de capacitación de personal*

<b>PROCESO</b>	<b>GESTIÓN DE CAPITAL HUMANO</b>	<b>CÓDIGO</b>	MC001-2020
		<b>VERSIÓN</b>	001
<b>FORMATO</b>	<b>MATRIZ DE CAPACITACIÓN</b>	<b>PÁGINA</b>	1
		<b>VIGENTE DESDE</b>	01/07/2020

CAPACITACIÓN PERSONAL DE UGEL	NOMBRE DE LA CAPACITACION	CARGO COLABORADORES	N° DE SERVIDORES ASISTENTES	N° HORAS	2020			TIPO CAPACITACIÓN	COSTO DEL CURSO	NRO. GRUPOS	INVERSIÓN TOTAL	INSTITUCIÓN QUE REALIZARÁ LA CAPACITACIÓN
					AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE					
	Liderazgo y mejora continua	Directivos	5	8				Virtual	S/ 320.00	5.00	S/ 1,600.00	Sencico
	Gestión por procesos	Directivos, Especialista administrativo I, Planificador I	9	8				Virtual	S/ 320.00	9.00	S/ 2,880.00	Sencico
	Taller de trabajo en equipo	Todos los colaboradores	36	8				In house	S/1,000.00	1.00	S/ 1,000.00	Sencico
<b>TOTAL HORAS</b>				24							S/ 5,480.00	

Fuente: Elaboración Propia

## **V. DISCUSIÓN**

Al concluir la presente investigación se logró proponer un modelo de gestión por procesos para mejorar la efectividad de la gestión de la UGEL Pacasmayo, 2020, este modelo se enfoca en los procesos operativos ejecutan en la UGEL Pacasmayo, puesto que en dichos procesos se encuentran las principales deficiencias en la gestión interna, como la falta de planificación y coordinación, falta de liderazgo y ausencia de trabajo en equipo que genera un mal clima laboral, retraso en las actividades, incumplimiento en los plazos y deficiente servicio al cliente tanto interno como externo; por tanto, el modelo de gestión por procesos planteado integra los procesos operativos de manera horizontal y los orienta hacia el cumplimiento de los objetivos operacionales de la institución; cada proceso tiene su respectivo producto y este configura el insumo para el proceso siguiente, de esta forma genera una interdependencia y propicia la participación activa de los equipos de trabajo; asimismo para alcanzar el éxito en la implementación del modelo propuesto será necesario capacitar y motivar al personal de la UGEL Pacasmayo, pues el recurso humano constituye un factor crítico para el éxito de esta propuesta, de igual forma en la investigación de Chanduví (2016) que buscó diseñar un modelo de gestión por procesos para mejorar la eficacia en una UGEL, se enfocó también en el estudio y caracterización de los procesos operativos de la institución puesto que en estos residía su mayor problemática; y luego de la adopción del modelo propuesto se mejoró la eficacia en las operaciones de esta UGEL, y del mismo modo en la investigación de Pillco (2014) que también buscó diseñar e implementar un modelo de gestión por procesos en una entidad educativa, enfocó su análisis y mejora a los procesos operativos, puesto que estos representan la mayor oportunidad de mejora en la eficacia operativa de la institución, y tienen el mayor impacto en el servicio al cliente; por tanto, los antecedentes analizados respaldan la metodología empleada y la importancia de iniciar el cambio de enfoque en una institución pública relacionada con la educación, orientando su enfoque funcional hacia una estructura horizontal basada en procesos, e iniciar caracterizando los procesos operativos o procesos claves, puesto que estos son los que aportan mayor valor al cliente y ejecutan la misión de la institución.

Se describió los procesos de la UGEL Pacasmayo, identificando que la institución ejecuta 14 procesos nivel 0 y 37 procesos nivel 1; asimismo se identificó el direccionamiento institucional, el organigrama funcional y los puestos con que cuenta la institución, se evidenció que la UGEL Pacasmayo adecuó el título de los puestos de trabajo en base a los lineamientos indicados por el MINEDU (2016) como primer paso para la actualización de la estructura organizacional; sin embargo sólo ejecutó el cambio de nombre, y las actividades y responsabilidades, continuaban siendo las mismas de la estructura funcional que se mantenía vigente; identificando en este aspecto que la institución no había desarrollado una gestión por procesos y mantenía aún una perspectiva vertical; la cual según Amaru, Chávez y Pulido (2014) no permite enfocarse en la agregación de valor en busca de la satisfacción del cliente, sino que distrae los esfuerzos en el cumplimiento de sus actividades aisladas y muchas veces burocráticas, del mismo modo en la investigación de Tisnado (2014) se identificó que en la UGEL de El Porvenir donde se planteó un modelo de gestión por procesos, no había desarrollado aún este enfoque y mantenía su operatividad en función a la estructura clásica organizada por funciones y en tanto la investigación de Chanduví (2016) aplicada en la UGEL N° 7, identificó de igual forma que esta institución mantenía sus operaciones bajo el enfoque tradicional orientado a funciones y con una estructura vertical.

Se identificó las oportunidades de mejora en los procesos que desarrolla la UGEL Pacasmayo, empleando la difundida por la Secretaría de Gestión Pública (2018), empleando como herramienta la lista de chequeo e identificando que el grado de avance en la implementación de gestión por procesos en la UGEL Pacasmayo es de nivel 1, lo cual indica que la institución no ha realizado acciones sobre gestión por procesos y no tiene identificado sus procesos principales ni se encuentran documentados; para este nivel de avance la metodología recomienda enfatizar el fortalecimiento de las capacidades de recurso humano, apoyarse con personal externo para capacitar y guiar a la institución en la implementación de la gestión por procesos y aplicar la metodología en experiencia piloto; por tanto en el modelo diseñado se da cumplimiento a estas recomendaciones al plantear una programación de capacitaciones para el personal de la UGEL Pacasmayo en temas referentes a

la gestión por procesos y la propuesta se enfoca en caracterizar únicamente los procesos operativos a manera de experiencia piloto, para posteriormente abarcar tanto los procesos estratégicos como los procesos operativos. Asimismo, como parte del diagnóstico se aplicó la lista de chequeo para identificar las principales deficiencias en los procesos ejecutados por las áreas funcionales de la institución, encontrando que la gestión de la dirección mantiene un nivel regular, la gestión pedagógica, gestión institucional y gestión administrativa mantienen un nivel bajo con muchas oportunidades de mejora, como incentivar el trabajo en equipo, mejorar el clima institucional, mejorar la capacidad de liderazgo de las jefaturas, mejorar la comunicación interna y coordinación entre secciones, y mejorar la planificación y organización de las actividades para cumplir satisfactoriamente con los plazos administrativos y con las obligaciones hacia trabajadores y proveedores; esta metodología y problemática también se identificó en la investigación de Pillco (2014), pues de igual forma identificó como principal problema el bajo nivel de planificación y coordinación entre las áreas funcionales de una entidad educativa, y su investigación propone un modelo de gestión por procesos enfocado en los procesos operativos de la institución; y de igual forma la tesis de Chanduví (2016) se enfoca en estudiar y mejorar los procesos operativos de una UGEL, por considerar que tienen mayor impacto en la efectividad y el servicio al cliente.

## VI. CONCLUSIONES

- Al concluir la presente investigación, se logró proponer un modelo de gestión por procesos para mejorar la efectividad de la gestión de la UGEL Pacasmayo, 2020, de esta forma se busca superar las deficiencias en la gestión interna y mejorar el clima laboral de la institución, en base a un trabajo coordinado, que aporte valor al cliente tanto interno como externo, y promueva el trabajo en equipo.
- Se describió los procesos y la efectividad de la gestión de la UGEL Pacasmayo, identificando que la institución ejecuta 14 procesos nivel 0 y 37 procesos nivel 1; dentro de los procesos nivel 0 existen 4 procesos estratégicos, 3 procesos operativos y 7 procesos de soporte; y dentro de los procesos nivel 1 existen 9 procesos estratégicos, 8 procesos operativos y 20 procesos de soporte; asimismo se identificó el direccionamiento estratégico de la UGEL Pacasmayo, su estructura funcional actual y la relación de puestos que existen en la institución; además se cuantificó la variable efectividad en base a sus indicadores índice de cumplimiento de objetivos estratégicos con un valor del 0.00% e índice de cumplimiento de objetivos operativos con un valor del 44.44%.
- Se identificó las oportunidades de mejora en los procesos que desarrolla la UGEL Pacasmayo, empleando como instrumento la lista de chequeo, encontrando un grado 1 de avance en la implementación de gestión por procesos, es decir que la institución no ha ejecutado acciones sobre gestión por procesos y no tiene identificado sus procesos principales ni se encuentran documentados; asimismo se aplicó el instrumento lista de chequeo para verificar la gestión de las principales áreas funcionales existentes, encontrando que la gestión de la dirección mantiene un nivel regular, en tanto la gestión pedagógica, gestión institucional y gestión administrativa mantienen un nivel bajo con muchas oportunidades de mejora, como incentivar el trabajo en equipo, mejorar el clima institucional, mejorar la capacidad de liderazgo de las jefaturas, mejorar la comunicación interna y coordinación entre secciones, y mejorar la planificación y organización de las actividades para cumplir satisfactoriamente con los

plazos administrativos y con las obligaciones hacia trabajadores y proveedores.

- Se diseñó un modelo de gestión por procesos orientado a mejorar la efectividad de la gestión de la UGEL Pacasmayo, 2020; este modelo tiene como propósito cambiar el enfoque de gestión que existe en la organización, orientándola hacia una gestión horizontal, donde todos los procesos se encuentran integrados y son interdependientes entre sí; enfocados en la búsqueda constante de satisfacer al cliente interno y externo; para esto se definió el mapa de procesos nivel 0 y nivel 1, donde se clasifican los procesos identificados en el inventario de procesos dentro de tres categorías: procesos estratégicos, procesos operativos y procesos de soporte, adicionalmente se desarrolló la matriz de procesos operativos, donde se describe para cada uno de los procesos operativos existentes en la institución, su debida codificación, denominación, entradas/insumos y salidas/productos; identificando además procesos operativos de nivel 2 y procesos operativos de nivel 3, de esta forma queda establecido el alcance de cada proceso operativo y la sincronización de estos para el cumplimiento de los objetivos de la institución; como complemento del diseño de los procesos, se definió a los líderes de la implementación y al comité de implementación de la gestión por procesos en la UGEL Pacasmayo, y se diseñó una matriz de capacitación para todo el personal de la institución en temas relacionados a la gestión por procesos, liderazgo y trabajo en equipo.

## **VII. RECOMENDACIONES**

- En base a la propuesta del modelo de gestión por procesos planteada, se recomienda a la directora de UGEL Pacasmayo, implementar el modelo propuesto, que favorecerá la efectividad de la gestión de la institución, superando las deficiencias identificadas y propiciando un mejor clima institucional y servicio al cliente.
- Asimismo, se recomienda a otros investigadores que estudian la aplicación de la gestión por procesos en diversas realidades institucionales, a identificar las herramientas adecuadas para diagnosticar la problemática que presenta la institución, considerando el sector de aplicación y los lineamientos y normativas gubernamentales que orientan la implementación de la gestión por procesos en las instituciones públicas nacionales.
- Se recomienda a las organizaciones públicas o privadas que se proponen implementar la gestión por procesos, a considerar como factor crítico de éxito el recurso humano, puesto que contar con el recurso humano motivado es una condición fundamental para el cumplimiento de los objetivos propuestos; asimismo se deberá de proveer al personal de todas las condiciones y facilidades para el cumplimiento eficiente de sus funciones (equipos, EPPS, materiales, entre otros).



## REFERENCIAS

- Aguilera-Luque, A. M. (2017). *Gestión Y Control De La Calidad En Las Empresas Del Siglo XXI*.
- Alzate-Ibañez, A. M. (2017). ISO 9001:2015 base para la sostenibilidad de las organizaciones en países emergentes. *Revista Venezolana de Gerencia*, 22(80), 576–592.  
<https://www.redalyc.org/jatsRepo/290/29055967003/html/index.html>
- Amaru Maximiano, A. C., Chávez Servin, J. L., & Pulido Maldonado, I. (2009). *Fundamentos de administración teoría general y proceso administrativo*. Pearson Educación.
- Baca Urbina, G. (2014). *Administración integral: Hacia un enfoque de procesos* (Primera). Grupo Editorial Patria S.A.  
<http://site.ebrary.com/lib/interpuertoricosp/Doc?id=11013360>
- Bravo Carrasco, J. (2015). *Gestión de procesos: (En rol facilitador)* (4ta ed.). Evolución.
- Camisón Zornoza, C., González, T., & Cruz, S. (2011). *Gestión de la calidad: Conceptos, enfoques, modelos y sistemas*. Pearson Educación.
- Chanduvi Izquierdo, E. S. (2016). *Gestión de procesos para la mejora de la eficacia y eficiencia en una UGEL* [Universidad Nacional Mayor de San Marcos]. <http://cybertesis.unmsm.edu.pe/handle/cybertesis/4923>
- Cuatrecasas, Lluís. (2017). *Gestión integral de la calidad (5a Edición)*. Profit Editorial.
- Hernández Sampieri, R., & Mendoza Torres, C. P. (2018). *Metodología de la investigación: Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta (7°)*. McGraw-Hill Education.

Martínez Montero, D. C., & Fuentes Rojas, E. Á. (2018). Rediseño de los procesos del área de compras e inventarios de la empresa Conos del Sur a través de la aplicación del BPM. *Revista de Ingeniería, Matemáticas y Ciencias de La Información; Bogotá*, 5(10).

<http://dx.doi.org/10.21017/rimci.2018.v5.n10.a53>

Medina León, A., Hernández Nariño, A., Nogueira Rivera, D., & Comas

Rodríguez, R. (2019). Procedimiento para la gestión por procesos: Métodos y herramientas de apoyo. *Revista Chilena de Ingeniería*, 27(2), 328–342.

<https://search.proquest.com/docview/2283390578/BCD88FA5A4B24042PQ/2?accountid=36937>

MINEDU. (2016). *Lineamientos “orientaciones para la identificación de procesos, actualización de la estructura organizacional y la dotación de personal de las direcciones regionales de educación y las unidades de gestión educativa local, en gobiernos regionales”* (p. 138). Ministerio de Educación.

<https://www.edugestores.pe/docs/lineamientos-orientaciones-para-la-identificacion-de-procesos-actualizacion-de-la-estructura-organizacional-y-la-dotacion-de-personal-de-las-direcciones-regionales-de-educacion-y-las-unidade/>

Mora Enguidanos, A. (2008). *Diccionario de Contabilidad, Auditoría y Control de Gestión*. Ecobook - Editorial del Economista.

<https://library.biblioboard.com/content/af188db6-f797-474f-a860-696c476a95bc>

Pillco Alvarez, J. D. (2014). *Modelo de gestión por procesos para la implementación y equipamiento de los centros pilotos preuniversitarios*

*academia Talento Beca 18 región de Huancavelica* [Universidad Nacional del Centro del Perú]. <http://repositorio.uncp.edu.pe/handle/UNCP/1447>

Salvador Hernández, Y., Llanes Font, M., & Velázquez Zaldívar, R. (2018).

Contribution to management of the citizen participation processes. Analysis of a case study. *Dilemas Contemporáneos : Educación, Política y Valore; Toluca*, V(2).

<https://search.proquest.com/docview/2247191264/abstract/60FF0937440D47EAPQ/2>

Secretaría de Gestión Pública. (2018). *Norma técnica "Implementación de la gestión por procesos en entidades de la administración pública"*.

Presidencia del Consejo de Ministros. <https://sgp.pcm.gob.pe/gestion-por-procesos/>

Tisnado Ipanaque, J. R. (2014). *Mejoramiento en los procesos administrativos de la UGEL N° 01 El Porvenir que contribuya al desarrollo educativo de su jurisdicción en el año 2013* [Universidad Privada Antenor Orrego].

<http://repositorio.upao.edu.pe/handle/upaorep/208>

## ANEXOS

### ANEXO N° 1: MATRIZ DE OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

Variables	Definición conceptual	Definición operacional		Indicadores	Escala de medición	
Gestión por procesos	Modelo de gestión donde cada tarea o actividad forma parte de un proceso y las personas que las ejecutan son conscientes de que trabajan dentro de una cadena de valor añadido a un cliente, cuyo output será el input de otro proceso; se integra con el <i>ciclo PHVA</i> para la consecución de la mejora de la calidad en cualquier proceso de la organización. (Camisón Zornoza et al., 2011)	La mejora de procesos se basa en el ciclo PHVA de mejora continua.			Nominal	
		Planificar	La norma exige establecer los objetivos y recursos e identificar y abordar los riesgos y las oportunidades.			
			Mapa de procesos	Diagrama de valor que identifica los procesos de la organización de manera interrelacionada: <b>Procesos estratégicos, clave y de soporte</b>		
			Diagrama de flujo	Representación gráfica de los procesos indicando las actividades de forma estructurada: <b>Secuencia de actividades de cada proceso de la institución.</b>		
		Hacer	Implementar lo planificado, proporcionando los recursos necesarios.			Nominal
		Verificar	Seguimiento y medición de los procesos y resultados.			Nominal
		Actuar	Diagrama Árbol de problemas	Analizar la problemática que impide el cumplimiento de los objetivos propuestos e identificar las: <b>Oportunidades de mejora</b>		Nominal
			Tormenta de ideas	Proponer en equipo de trabajo: <b>soluciones efectivas a las oportunidades de mejora identificadas.</b>		
			Implementar acciones para mejorar el desempeño, corregir, prevenir o reducir los efectos no deseados.			Nominal

Variables	Definición conceptual	Definición operacional	Indicadores		Escala de medición
Efectividad	La Efectividad, se refiere al grado de éxito de los resultados alcanzados, es decir, ser eficaz significa que han logrado los resultados deseados. (Mora, 2008)	La efectividad se caracterizará por la razón entre los objetivos cumplidos y los objetivos propuestos por la UGEL Pacasmayo.	Índice de Cumplimiento de objetivos estratégicos	$\% \text{ Cumplimiento objetivos estratégicos} = \frac{\text{Obj. estratégicos umplidos}}{\text{Objetivos estratpegicos totales totales}} \times 100$	Razón
			Índice de Cumplimiento de objetivos operativos	$\% \text{ Cumplimiento objetivos operativos} = \frac{\text{Obj.operativos cumplidos}}{\text{Objetivos operativos totales}} \times 100$	

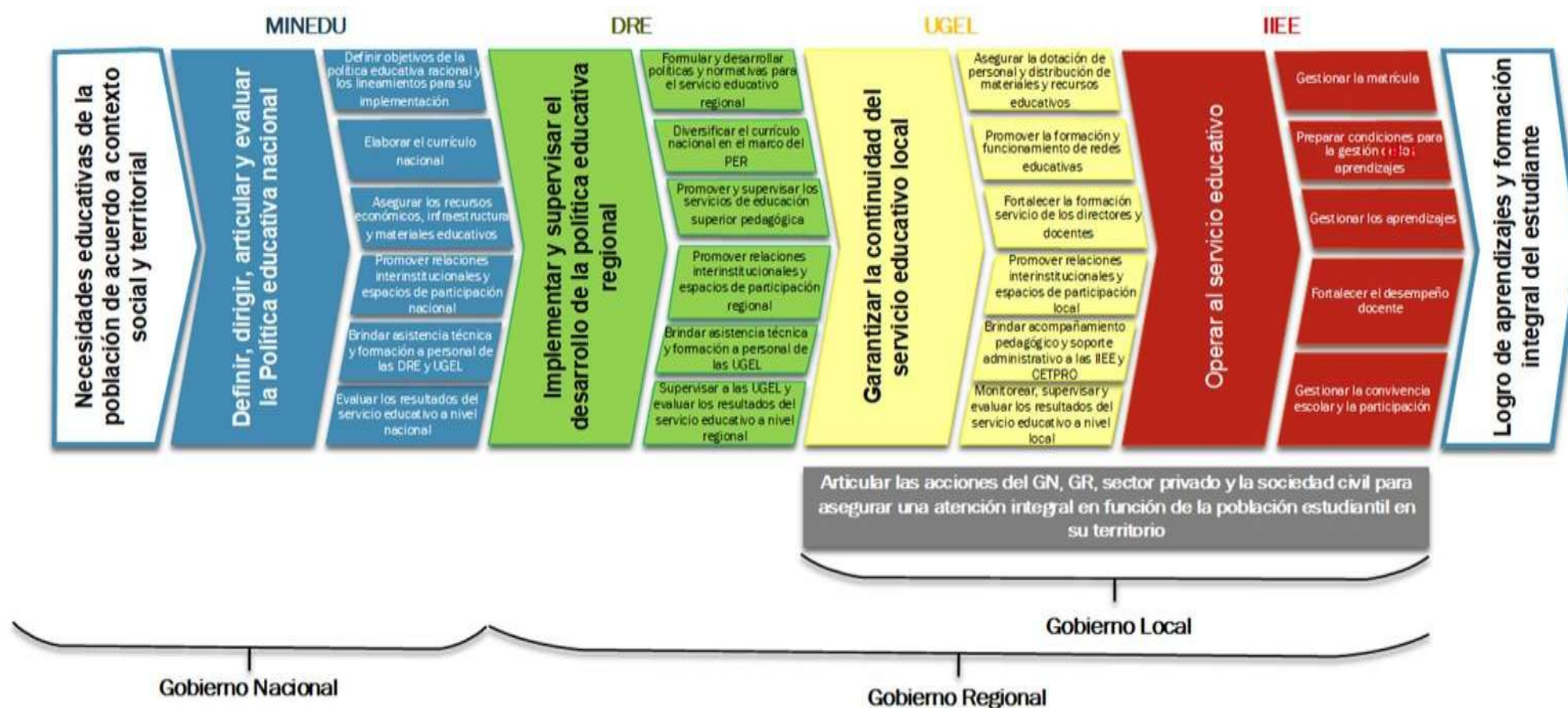
**ANEXO Nº 02:** Relación de personal de UGEL Pacasmayo

<b>Cargo</b>	<b>Unidad orgánica</b>	<b>Total</b>
Director de programa sectorial III	Dirección	1
Abogado I	Dirección	1
Especialista administrativo	Dirección	1
Relacionista público I	Dirección	1
Técnico administrativo I	Dirección	1
Secretaria II	Dirección	1
Director de sistema administrativo II	Gestión pedagógica	1
Especialista en educación	Gestión pedagógica	7
Asistente en servicio en educación y cultura I	Gestión pedagógica	1
Secretaria I	Gestión pedagógica	1
Director de sistema administrativo II	Gestión institucional	1
Planificador I	Gestión institucional	1
Especialista en finanzas I	Gestión institucional	1
Ingeniero I	Gestión institucional	1
Secretaria I	Gestión institucional	1
Director de sistema administrativo II	Administración	1
Contador I	Administración	1
Tesorero I	Administración	1
Especialista administrativo I	Administración	2
Técnico administrativo I	Administración	2
Operador PAD I	Administración	1
Secretaria I	Administración	1
Chofer I	Administración	1
Trabajador de servicios II	Administración	2
Director de sistema administrativo II	Auditoría interna	1
Auditor I	Auditoría interna	1
Secretaria I	Auditoría interna	1
<b>TOTAL</b>		<b>36</b>

## ANEXO Nº 03: Catálogo de Perfiles de Puestos para UGEL

CATÁLOGO DE PERFILES DE PUESTOS DE UGEL		
COO PUESTOS	NOMBRE DEL PUESTO	CARGO EQUIVALENTE
P-01	DIRECTOR DE UNIDAD DE GESTIÓN EDUCATIVA LOCAL.	DIRECTOR DE PROGRAMA SECTORIAL II.
P-02	SECRETARIA DE ALTA DIRECCIÓN.	SECRETARIA II.
P-03	SECRETARIA DE DIRECCIÓN.	SECRETARIA I.
P-04	SECRETARIA DE ÁREA O EQUIPO	SECRETARIA I.
P-05	ESPECIALISTA DE COMUNICACIONES E IMAGEN INSTITUCIONAL.	PERIODISTA I, RELACIONISTA PÚBLICO I.
P-06	JEFE DE ASESORIA JURÍDICA.	ASESOR I.
P-07	ESPECIALISTA DE ASESORIA JURÍDICA.	ABOGADO I.
P-08	ASISTENTE DE ASESORIA JURÍDICA.	ASISTENTE EN SERVICIO JURÍDICO I.
P-09	JEFE DE PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO ORGANIZACIONAL.	DIRECTOR DE SISTEMA ADMINISTRATIVO I.
P-10	ESPECIALISTA DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA.	ESPECIALISTA ADMINISTRATIVO I.
P-11	ESPECIALISTA DE RACIONALIZACIÓN.	ESPECIALISTA ADMINISTRATIVO I.
P-12	ESPECIALISTA DE PRESUPUESTO.	ESPECIALISTA ADMINISTRATIVO I.
P-13	ESPECIALISTA DE MODERNIZACIÓN.	ESPECIALISTA ADMINISTRATIVO I.
P-14	ESPECIALISTA DE ESTADÍSTICA.	ESPECIALISTA ADMINISTRATIVO I.
P-15	ESPECIALISTA DE INFRAESTRUCTURA.	INGENIERO I.
P-16	JEFE DE GESTIÓN DE EDUCACIÓN BÁSICA.	DIRECTOR DE PROGRAMA SECTORIAL I.
P-17	ESPECIALISTA DE EDUCACIÓN BÁSICA REGULAR INICIAL.	ESPECIALISTA EN EDUCACIÓN I.
P-18	ESPECIALISTA DE EDUCACIÓN BÁSICA REGULAR PRIMARIA.	ESPECIALISTA EN EDUCACIÓN I.
P-19	ESPECIALISTA DE EDUCACIÓN BÁSICA REGULAR SECUNDARIA.	ESPECIALISTA EN EDUCACIÓN I.
P-20	ESPECIALISTA DE EDUCACIÓN BÁSICA ESPECIAL.	ESPECIALISTA EN EDUCACIÓN I.
P-21	ESPECIALISTA DE EDUCACIÓN BÁSICA ALTERNATIVA.	ESPECIALISTA EN EDUCACIÓN I.
P-22	ESPECIALISTA DE EDUCACIÓN INTERCULTURAL BILINGÜE.	ESPECIALISTA EN EDUCACIÓN I.
P-23	ACOMPANANTE PEDAGÓGICO.	ESPECIALISTA EN EDUCACIÓN I.
P-24	ESPECIALISTA DE RED EDUCATIVA.	ESPECIALISTA EN EDUCACIÓN I.
P-25	JEFE DE GESTIÓN DE EDUCACIÓN TÉCNICO PRODUCTIVA.	DIRECTOR DE PROGRAMA SECTORIAL I.
P-26	ESPECIALISTA DE EDUCACIÓN TÉCNICO PRODUCTIVO.	ESPECIALISTA EN EDUCACIÓN I.
P-27	JEFE DE ADMINISTRACIÓN.	DIRECTOR DE SISTEMA ADMINISTRATIVO I.
P-28	ESPECIALISTA DE CONTRATACIONES.	ESPECIALISTA ADMINISTRATIVO I.
P-29	ASISTENTE DE CONTRATACIONES.	ASISTENTE ADMINISTRATIVO I.
P-30	ASISTENTE DE ALMACÉN Y DISTRIBUCIÓN.	ASISTENTE ADMINISTRATIVO I.
P-31	OPERADOR DE ALMACÉN.	TRABAJADOR DE SERVICIOS I.
P-32	OPERADOR DE LIMPIEZA.	TRABAJADOR DE SERVICIOS I.
P-33	OPERADOR DE SEGURIDAD.	TRABAJADOR DE SERVICIOS I.
P-34	OPERADOR DE CONDUCCIÓN DE VEHÍCULO O CHOFER.	CHOFER.
P-35	ASISTENTE ADMINISTRATIVO O APOYO ADMINISTRATIVO.	OFICINISTA I.
P-36	CONSERJE.	TRABAJADOR DE SERVICIOS I.
P-37	NOTIFICADOR.	TRABAJADOR DE SERVICIOS I.
P-38	COORDINADOR DE CONTROL PATRIMONIAL.	COORDINADOR DE EQUIPO, ESPECIALISTA ADMINISTRATIVO I.
P-39	ASISTENTE DE CONTROL PATRIMONIAL.	TÉCNICO ADMINISTRATIVO I.
P-40	COORDINADOR DE CONTABILIDAD.	CONTADOR I, COORDINADOR DE EQUIPO.
P-41	ANALISTA DE CONTABILIDAD.	CONTADOR I.
P-42	ASISTENTE DE CONTABILIDAD.	TÉCNICO ADMINISTRATIVO I.
P-43	COORDINADOR DE TESORERÍA.	TESORERO I.
P-44	ANALISTA DE TESORERÍA.	TESORERO I.
P-45	ASISTENTE DE TESORERÍA.	TÉCNICO ADMINISTRATIVO I.
P-46	COORDINADOR DE TIC'S.	COORDINADOR DE EQUIPO, ESPECIALISTA ADMINISTRATIVO I, ESPECIALISTA EN PROCEDIMIENTO I.
P-47	ANALISTA DE TIC'S.	ESPECIALISTA ADMINISTRATIVO I, ESPECIALISTA EN PROCEDIMIENTO I.
P-48	ASISTENTE DE TIC'S.	OPERADOR PAD, ESPECIALISTA EN SOPORTE TÉCNICO I.
P-49	JEFE DE RECURSOS HUMANOS.	DIRECTOR DE SISTEMA ADMINISTRATIVO I.
P-50	COORDINADOR DE PLANIFICACIÓN Y ORGANIZACIÓN DE RR.HH.	ESPECIALISTA I, COORDINADOR DE EQUIPO.
P-51	COORDINADOR DE ADMINISTRACIÓN DE RR.HH.	ESPECIALISTA I, COORDINADOR DE EQUIPO.
P-52	ESPECIALISTA DE REMUNERACIONES Y PLANILLAS.	ESPECIALISTA ADMINISTRATIVO I.
P-53	ASISTENTE DE PLANILLAS.	ASISTENTE ADMINISTRATIVO I.
P-54	ESPECIALISTA DE ESCALFÓN.	ESPECIALISTA ADMINISTRATIVO I.
P-55	ASISTENTE DE ESCALFÓN.	ASISTENTE ADMINISTRATIVO I.
P-56	ANALISTA DE NEXUS.	ESPECIALISTA ADMINISTRATIVO I.
P-57	COORDINADOR DE DESARROLLO Y CAPACITACIÓN DE RR.HH.	ESPECIALISTA II, COORDINADOR DE EQUIPO.
P-58	ASISTENTE DE PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN Y DESARROLLO DE RR.HH.	ASISTENTE ADMINISTRATIVO I.
P-59	ASISTENTE DE DESARROLLO SOCIAL.	ENFERMERA I, ASISTENTE SOCIAL.
P-60	JEFE DE PRESTACIÓN DE SERVICIOS DE ATENCIÓN AL CIUDADANO.	DIRECTOR DE SISTEMA ADMINISTRATIVO I.
P-61	COORDINADOR DE PRESTACIÓN DE SERVICIOS DE ATENCIÓN AL CIUDADANO.	COORDINADOR DE EQUIPO, ESPECIALISTA ADMINISTRATIVO I.
P-62	OPERADOR DE PRESTACIÓN DE SERVICIOS DE ATENCIÓN AL CIUDADANO.	OFICINISTA I.
P-63	OPERADOR DE PRESTACIÓN DE SERVICIOS DE ACTAS, CERTIFICADOS Y TÍTULOS.	OFICINISTA I.
P-64	OPERADOR DE PRESTACIÓN DE SERVICIOS DE ARCHIVO.	TÉCNICO EN ARCHIVO I.

**ANEXO Nº 04:** Relaciones en el enfoque a procesos Minedu, DRE, UGEL y IIEE





## ANEXO Nº 05: Grado de Avance de la Entidad

### Grado de avance en la implementación de la gestión por procesos

Grado de avance de la entidad	Estrategias a implementar
<b>Grado de avance 1</b> <ul style="list-style-type: none"><li>No han realizado acciones sobre gestión por procesos.</li><li>No han identificado procesos principales y no están documentados.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Énfasis en fortalecimiento de capacidades.</li><li>Pueden apoyarse con personal externo o consultoría.</li><li>Aplicar la metodología en experiencia piloto.</li></ul>
<b>Grado de avance 2</b> <ul style="list-style-type: none"><li>Tienen acciones sobre la gestión por procesos.</li><li>Han identificado y documentado procesos.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Analizar integralmente la situación.</li><li>Adoptar sistemas de gestión basados en la ISO 9000 para procesos principales.</li><li>Énfasis en revisión, mejora y automatización de procesos.</li></ul>
<b>Grado de avance 3</b> <ul style="list-style-type: none"><li>Procesos identificados y documentados, forman parte de un sistema de gestión de calidad.</li><li>Cuentan con sistemas de actualización y mejora.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Profundizar sistemas de revisión, mejora y automatización a fin de abarcar todos los procesos.</li><li>Realizar benchmarking con referentes nacionales o internacionales.</li><li>Usar Modelo de Excelencia en la Gestión del Premio Nacional a la Calidad.</li></ul>